

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sofia Alexandra Jacinto de Novais

**A Cultura Organizacional na "Consolidação"
da Mudança nas Organizações de Saúde**

Sofia Alexandra Jacinto de Novais **A Cultura Organizacional na "Consolidação" da Mudança nas Organizações de Saúde**

UMinho | 2013

dezembro de 2013



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Sofia Alexandra Jacinto de Novais

A Cultura Organizacional na "Consolidação" da Mudança nas Organizações de Saúde

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Regina Leite

Declaração

Nome: Sofia Alexandra Jacinto de Novais

Endereço electrónico: sofianovais25@gmail.com

Número do Cartão de Cidadão: 12535071

Título dissertação: A cultura organizacional e a “consolidação” da mudança nas organizações de saúde.

Orientador: Professora Doutora Regina Leite

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

*A mudança não virá se esperarmos por outra pessoa ou outros tempos. Nós somos aqueles
por quem estávamos à espera. Nós somos a mudança que procuramos.*

Barack Obama

AGRADECIMENTOS

À então Coordenadora do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, Professora Doutora Regina Leite, agradeço o privilégio que me foi dado para a frequência deste Mestrado. E também a sua disponibilidade para me orientar na realização desta dissertação de mestrado. Por todo o apoio, profissionalismo, compreensão nas alturas mais críticas e pelos estímulos que me levaram a elevar os meus conhecimentos na área da temática do estudo. O seu saber foi fundamental para este trabalho.

À D. Teresa Martins e à Dra. Filomena Martins, agradeço a disponibilidade e amabilidade na colaboração com este trabalho. Por colocarem à minha disposição toda a organização e me fornecerem todos os meios possíveis para a sua realização.

A todos os funcionários da organização em questão, por me terem recebido de braços abertos. A todos, que em anonimato participaram nas entrevistas, e que devido à sua fundamental contribuição este estudo foi possível. Um especial agradecimento aos amigos Sandra Patrício e Luís Paulo.

Às amigas Isabel Rodrigues, Rita Seara e Vânia Lobo, pela companhia e companheirismo, pelo apoio, ajuda, partilha de opinião e preocupação nos momentos de maior aflição.

Aos tios e primos, Cândido, Celeste, Guilherme e Marcos por me terem recebido em sua casa de braços abertos como filha e irmã. Pela disponibilidade, apoio e amizade, possibilitando a realização deste trabalho, o meu mais sincero obrigado.

Ao Pedro, pela sua presença constante, amor, carinho e apoio diários. Pela partilha de opiniões e conhecimentos, pelos estímulos nas alturas de maior desânimo e por permitir que cada dia fosse encarado com particular motivação. Por tudo, a minha maior gratidão.

E em especial, aos meus Pais e Irmão. Por todo o apoio e dedicação com os quais me preenchem constantemente, por acreditarem em mim e no que faço. É a vós que dedico este trabalho. E também a ti, avô.

RESUMO

Uma mudança organizacional como a fusão é um processo de mudança difícil, já que abrange a maioria dos sectores organizacionais. Destaca-se a sua influência nos recursos humanos e nas perspetivas culturais, já que esta é interessante para quem a faz e ameaçadora para aqueles a quem a mudança é feita. A cultura organizacional é entendida como a personalidade de uma organização e a união de duas culturas organizacionais distintas pode ter um papel determinante no sucesso ou insucesso da mudança.

Com este trabalho pretendemos analisar, os tipos de cultura de duas organizações de saúde antes do seu processo de fusão assim como os elementos que facilitaram e dificultaram o processo. Identificaram-se os líderes no decorrer da mudança e verificou-se em que medida a nova cultura resultante da fusão promoveu a consolidação desta mudança. Para isso realizou-se uma pesquisa qualitativa em que a população alvo pertencia a um laboratório de análises clínicas. A recolha dos dados realizou-se com recurso a entrevistas, orientadas por um Guião de Entrevistas elaborado com base na literatura, sendo posteriormente analisadas através da interpretação das respostas dadas pelos entrevistados.

Este trabalho permitiu concluir que por um lado a tipologia da cultura organizacional de uma organização de saúde pode ser determinante para a consolidação de um processo de mudança, bem como também, num processo deste género, independentemente da cultura organizacional, é essencial uma adequada estratégia de comunicação com os colaboradores das organizações envolvidas.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Mudança organizacional, Fusão de culturas

ABSTRACT

The fusion as a process of organizational change it is hard to lead, mainly because it covers most of the organization sectors. It stands out its influence on human resources and cultural perspectives, as this is interesting for those who make it and threatening to those whom the change is made. The organizational culture is understood as the personality of an organization and the union of two distinct organizational cultures can have a decisive role in the success or failure of the change.

With this work we intend to analyze the types of culture of two health organizations prior to their merger as well as the factors that facilitated and hindered the process. We also identified the leaders during the change occurred and found to what extent the new merged culture promoted the consolidation of this change. For this we carried out a qualitative study in which the target population belonged to a clinical laboratory. Data collection was performed by using interviews, guided by an Interview Guide prepared based on the literature and subsequently analyzed by interpreting the answers given by the respondents.

This study revealed that on one hand the typology of the organizational culture of a healthcare organization can be crucial to the consolidation of the process of change, and also that in a case of this kind, regardless of organizational culture, it is essential a proper communication strategy with the employees of the organizations involved.

Keywords: organizational culture, organizational change, fusion of cultures

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|-----------|
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1.Pertinência do tema | 3 |
| 1.2. Objetivos..... | 5 |
| 2. Enquadramento teórico..... | 6 |
| 2.1. A Cultura organizacional..... | 6 |
| 2.1.1. Definição de Cultura Organizacional | 6 |
| 2.1.2. Elementos da Cultura Organizacional | 8 |
| 2.1.3. Avaliar a cultura organizacional | 11 |
| 2.1.3.1 Tipologias de cultura organizacional | 12 |
| 2.1.3.2. Cultura organizacional Forte vs. Fraca | 14 |
| 2.2. A Mudança | 15 |
| 2.2.1. Definição de Mudança | 15 |
| 2.2.1.1. O papel da comunicação..... | 17 |
| 2.2.2. Fusão de organizações | 17 |
| 2.2.2.1. Fusão de Culturas..... | 19 |
| 2.3. O papel da cultura na (consolidação da) mudança | 21 |
| 2.3.1. Resistência à mudança e formas de a combater..... | 21 |
| 2.3.1.1. Causas da resistência | 22 |
| 2.3.1.2. Formas de combater a resistência..... | 24 |
| 2.3.1.3. Modelo de resistência individual à mudança..... | 25 |
| 2.3.2. A cultura organizacional e a eficácia na adesão à mudança..... | 25 |
| 3. Metodologia | 28 |
| 3.1 Contexto do estudo (organizações) e participantes | 28 |
| 3.2. Tipo de estudo | 30 |
| 3.3. Técnica de recolha de dados e procedimentos..... | 31 |
| 3.4. Tratamento e análise dos dados | 33 |
| 4. Análise e Discussão dos Resultados..... | 35 |
| 4.1. Caraterização dos Entrevistados..... | 35 |
| 4.2. Caraterização da cultura organizacional de cada uma das organizações | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1. Identificação e definição dos Valores | 36 |
| 4.2.2. Procedimentos e comportamentos..... | 41 |
| 4.2.3. Comunicação | 44 |
| 4.2.4. Cultura organizacional | 46 |
| 4.3. Reação à fusão das duas organizações | 49 |
| 4.3.1 Comunicação da mudança (fusão) | 49 |
| 4.3.2. Reações ao anúncio da mudança | 51 |
| 4.3.3. Vantagens e desvantagens percebidas | 54 |
| 4.3.4. Resistências à fusão/mudança | 57 |
| 4.3.5. Elementos facilitadores..... | 61 |
| 4.3.6. Preservação dos valores | 63 |
| 4.4. Caracterização da liderança | 65 |
| 4.4.1. Identificação do líder | 65 |
| 4.4.2. Pertinência da existência de um líder | 67 |
| 4.5 Caracterização da cultura resultante da mudança..... | 68 |
| 4.5.1. A atual visão sobre o sucesso da mudança..... | 69 |
| 4.5.2. Integração dos colaboradores | 71 |
| 4.5.3. Métodos de trabalho..... | 73 |
| 4.5.4. Resistências existentes | 74 |
| 4.5.5. Indicações de melhoria na consolidação da mudança | 75 |
| 5. Conclusão | 79 |
| 5.1. Limitações do estudo | 83 |
| 5.2 Direções para pesquisas futuras..... | 84 |
| 6. Referência Bibliográficas..... | 85 |
| 7. Anexos..... | 91 |
| Anexo I Guião das Entrevistas..... | 93 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Manifestações da cultura: do superficial ao profundo | 11 |
| Figura 2: Competing Values Framework..... | 12 |
| Figura 3: Estrutura Orgânica | 29 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Definições teóricas sobre mudança organizacional..... | 16 |
| Tabela 2: Categorias e subcategorias do estudo..... | 34 |

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, subordinada ao tema: A Cultura Organizacional e a “Consolidação” da Mudança nas Organizações de Saúde.

Este é um tema pertinente, que nos remete para a forma como a cultura dentro de uma organização pode afetar um processo de mudança. E, como é sabido, a mudança pode ser determinante para o futuro da organização. Rossini, Crubellate e Mendes (2001) justificam essa ênfase pela necessidade de perceber a influência da cultura sobre os processos organizacionais e administrativos das organizações. Advertem para o debate teórico da influência da cultura organizacional em situações de mudança organizacional como fator de aceitação ou de resistência, assumindo que a cultura é dinâmica mas não volátil. Rossini, Crubellate e Mendes (2001) entendem a cultura organizacional como sendo a produção e reprodução de uma realidade por parte dos colaboradores de uma organização, através dos contatos e relações que se criam, de forma a explicar o contexto em que estão inseridos e no qual lidam. Desta forma, a cultura reflete-se nos valores (ideia de como a realidade devia ser ou ter sido) e nas crenças (ideia de como a realidade é ou foi), e referentes à percepção da intencionalidade ou realidade, sendo essa realidade tida como certa ou prescrita a partir de juízos do indivíduo.

De acordo com Lofquist (2008), a mudança organizacional, no contexto atual, é um processo normal e muitas vezes necessário para as organizações. Estas precisam de mudar ao longo do tempo, de forma a manter a sua competitividade, e em muitos casos apenas para manter a sua sobrevivência. Pode-se então dizer que a mudança, para além de saudável para a organização, é também necessária para a sua viabilidade a longo prazo e sobrevivência. Organizações que não mudam em resposta às exigências ambientais podem ver diminuída a sua performance ao longo do tempo, o que poderá resultar na sua extinção.

Há uma preocupação com a capacidade das organizações para responder às mudanças ambientais. Kotter e Schlesinger (1979) explicam que isto acontece porque a reorganização de uma organização é geralmente temida, uma vez que significa a perturbação do *status quo*, uma ameaça para os interesses que os colaboradores têm nos seus postos de trabalho e uma

alteração na organização do trabalho (na forma de fazer as coisas). O que pode levar a um adiamento da mudança necessária.

As fusões tem-se mostrado como sendo um instrumento de redesenho organizacional, neste as estruturas das organizações são ajustadas à forma mais vantajosa de enfrentar um determinado cenário de competição no mercado (Oliveira e Rocha, 2006). O recurso à fusão revela-se uma forma eficaz de ajustar a estrutura da organização, permitindo uma posição mais flexível e adequada para lidar com a incerteza e com o novo, tornando-a mais robusta no posicionamento estratégico.

Com o presente estudo, pretende-se abordar a fusão de duas organizações de saúde, designadas por L1 e L2, pertencentes ao mesmo grupo empresarial, focando o papel desempenhado pela cultura organizacional de ambas no processo de mudança, avaliando a cultura pela sua tipologia e pelo seu grau de força dentro da organização. A temática surge com grande interesse uma vez que, depois de ter contato com a literatura da área, consegue-se perceber a relativa escassez de estudos no que se refere a unidades de saúde. Há igualmente uma motivação pessoal, visto que a organização L1, unidade de saúde à qual estive ligada e em que a cultura, aparentemente bem enraizada, revelava uma tendência para dificultar as “novidades” que a organização pretendia implementar.

O trabalho está dividido em 6 partes. Na primeira encontra-se a introdução, onde é feita uma breve referência à escolha do tema e à sua pertinência, bem como a indicação dos objetivos da dissertação.

Na segunda parte temos o enquadramento teórico onde é abordado o estado da arte do tema nos seus pontos essenciais. Sabemos que não é de agora a importância dada à cultura organizacional, contudo é-lhe dada particular ênfase nas últimas três décadas, e em particular nos estudos de mudança organizacional.

Na terceira parte encontra-se a metodologia, onde é referido o recurso ao tipo de estudo qualitativo com a recolha de dados através de entrevistas e a consequente interpretação dos mesmos para sua análise. Aborda-se também a organização a estudar, identificando-se o tipo de organização, a sua estrutura e fazendo uma breve caracterização dos entrevistados.

Na quarta parte partimos para a análise e discussão dos resultados, através da interpretação dos mesmos, articulando o que foi respondido pelos entrevistados, com a sua organização nas categorias principais de pesquisa.

Na quinta parte são apresentadas as conclusões retiradas do estudo, assim como as suas limitações e as indicações para pesquisas e estudos futuros.

Na sexta parte encontram-se as referências bibliográficas a que se recorreu para a exploração do tema e realização do estudo. Esta é seguida pela sétima e última parte onde se encontram os Anexos.

1.1. Pertinência do Tema

Kotter e Schlesinger (1979) iniciam o seu artigo “*Choosing strategies for change*” com uma frase de Niccolò Machiavelli: “*Deve-se considerar que não há nada mais difícil de realizar, nem de êxito mais duvidoso, nem mais perigoso de manejar do que dar início a uma nova ordem de coisas.*” (Kotter e Schlesinger, 1979, p.106).

Os mesmos autores, referenciando Allen (1978), indicam que, já na década de 70, os gerentes deviam saber lidar com o crescimento, a evolução tecnológica, novos produtos, regulamentações governamentais, o aumento da concorrência e com uma nova força de trabalho. A mudança é inevitável para a sobrevivência de uma organização num mundo de desenvolvimento tecnológico e com as novas exigências dos consumidores e dos funcionários (Stanislao e Stanislao, 1983).

Todas, ou a grande maioria, das áreas da ciência organizacional miram fundamentalmente o conhecimento dos fatores e das circunstâncias facilitadoras da mudança. Os gestores atuais vêem-se confrontados com uma envolvente externa dinâmica e volátil e com um ambiente interno em que a força de trabalho tende a resistir à mudança, o que os leva à procura dos fatores que levaram à origem do problema e das formas de o vencer (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

As reformas estruturais podem ser importantes porque as estruturas definem o contexto em que as pessoas trabalham e em que comunicam mensagens importantes sobre o que é importante. Por sua vez, as culturas organizacionais ajudam a moldar as formas em que as reformas estruturais operam (Davies, 2002).

Chatman e Cha (2003) defendem a importância da cultura organizacional estar intimamente relacionada com a estratégia da empresa para esta ser eficaz. Os funcionários devem entender bem quais são os objetivos finais estratégicos e as normas pelas quais podem ser alcançados com sucesso. As normas, quando fortes, aumentam a clareza dos membros no que diz

respeito às prioridades e às expectativas assim como nas ligações com os outros membros. Tavares (1996) refere que a cultura organizacional de uma empresa é notada pela resistência às mudanças, devido aos valores, crenças, ritos, tabus, mitos, normas e comunicação formal e informal que estão enraizados na empresa e também por padrões de comportamento que os funcionários mais antigos influenciam os mais novos a seguir. Lofquist (2008) indica a falta de compreensão do impacto avassalador que as culturas organizacionais têm sobre o processo de mudança como uma razão para o fracasso de muitas iniciativas de mudança. É de facto necessário o conhecimento dos valores e crenças de uma organização (da sua cultura), na implementação de um processo de mudança, uma vez que a cultura influencia o comportamento das pessoas e grupos, (Tavares, 1996).

Entre as mais dramáticas e relevantes formas de mudança organizacional, encontram-se as fusões de organizações. Há pouco conhecimento sobre os mecanismos estratégicos que contribuem para o sucesso de um processo de fusão. E devido a este fator muitos destes processos não acrescentam valor à organização e até mesmo pelo contrário, destroem o valor já existente. Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2003), no seu estudo afirmam que o sucesso de fusões advém do respeito dado aos membros das organizações e do cuidado com os processos de comunicação (da sua cultura).

As profissões de saúde são voltadas para os valores de preocupação com o paciente, do trabalho em equipa para o atendimento ao paciente e da preocupação e apoio para com todos os membros da organização. Contudo, em tempos onde existem mercados, concorrência, regulamentos e metas a atingir, estas organizações tendem a agir como se de um negócio se tratasse, de forma a sobreviverem. Estas duas vertentes requerem uma abordagem global para que o nível de qualidade dos serviços seja mantido num nível desejável mantendo a sobrevivência da organização (Mallak, Lyth, Olson, Ulshafer, Ulshafer e Sardoneet, 2003). Consequentemente, nos últimos anos os serviços de saúde sofreram consideráveis mudanças no sentido da profissionalização e da meta do aumento do lucro. O que dá origem, direta ou indiretamente, a mudanças na estrutura geral de uma unidade de saúde (Vendemiatti, Siqueira, Filardi, Binotto e Simioni, 2010). E como Pereira, Ávila e Boas (2006) já haviam referido, a hipótese de pessoas, produtos e ativos serem deslocados e usados de melhor forma, mais rentavelmente, é uma oportunidade e um desafio para as empresas. Assim, as

fusões são uma estratégia que pode alterar significativamente o cenário de competitividade, aliadas aos objetivos deste tipo de reestruturação.

1.2. Objetivos

Irani, Beskese e Love (2004) servem-se de Hofstede (1991) e de Kotter e Heskett (1992) para referir que a cultura organizacional pode ter duras consequências e que o que esta representa pode ser usado para prever o destino da organização, até mesmo em termos financeiros, num determinado período de tempo. Smollan e Sayers (2009) afirmam que a mudança organizacional tem o potencial de desencadear emoções positivas, negativas e disposições dos colaboradores, que dependem de fatores como o valor percebido dos resultados, os processos usados na mudança, a sua velocidade, o tempo e a frequência, a natureza da liderança e da personalidade do colaborador assim como da sua inteligência emocional. A cultura da organização pode mesmo, na geração de emoções durante a mudança, influenciar sua expressão ou supressão. Com o intuito de explorar, numa organização de saúde, o papel da cultura organizacional num processo de mudança propomos, com a presente dissertação, atingir os objetivos que são de seguida apresentados:

- Analisar os tipos de cultura de duas organizações de saúde antes do processo de fusão das mesmas.
- Discutir os traços da cultura organizacional que facilitaram ou dificultaram o processo de fusão das duas organizações.
- Identificar os líderes no decorrer da fusão.
- Verificar em que medida a nova cultura resultante da fusão promoveu a consolidação desta mudança.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No planeamento de pesquisas é crucial uma leitura extensiva sobre o tema em estudo e seus desdobramentos teóricos. Assim é estabelecida uma perspectiva do tema, em seus limites e inclinações (Zanelli, 2002). *“A abertura para as múltiplas visões do que estará sob foco começa com um exame atento do que o pesquisador conhece e dos seus valores sobre o tema.”* (Zanelli, 2002, p.83)

2.1. A Cultura Organizacional

Na década de 80 a “ cultura organizacional” teve o seu *boom* como um importante tema na gestão e em estudos organizacionais. Foi um tema promovido pelos investigadores e profissionais de excelência da área, como instrumento de vantagem competitiva, num contexto de crescente atenção nas dimensões simbólicas das organizações (Willmott, 1993).

2.1.1. Definição de Cultura Organizacional

São inúmeros os autores que referenciam Edgar Schein quando se fala de cultura organizacional (dos quais Irani, Beskese e Love, 2004; Schraeder e Self, 2003; Gregory, Harris, Armenakis e Shook, 2008 e Smollan e Sayers, 2009 são alguns exemplos). E já que se trata de um pioneiro neste tema, deixamos aqui a sua definição de cultura organizacional, citada por Lofquist (2008): *“Um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.”* (Lofquist, 2008, p.28). Estas suposições não são mais do que um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros da organização que os influenciam e dos quais se tornam dependentes para orientar as suas decisões e comportamentos (Gregory *et al*, 2008).

Na opinião de Tavares (1996), o conceito de cultura nasceu para representar de forma ampla as características de grupos humanos que passam de geração em geração. Refere a importância da existência de pressupostos que são inconscientes e que espelham o sentir e o pensar dos membros de uma organização, indo além dos comportamentos observáveis.

Davies (2002) inclui na definição de cultura organizacional o sistema de valores, símbolos e

significados partilhados pelo grupo, assim como a incorporação desses valores, símbolos e significados em objetos materiais e procedimentos. Defende que da cultura organizacional fazem parte os costumes e as tradições, os relatos históricos (míticos ou reais), os subentendimentos, as normas, os hábitos e as expectativas, assim como os significados comuns associados a objetos e a práticas estabelecidas, os pressupostos compartilhados e os significados intersubjetivos e até mesmo, segundo Davies (2002), os sistemas de recompensa. Este autor inclui na sua definição as narrativas usadas em contexto organizacional, a forma pela qual as pessoas se entendem, descrevem e dão sentido ao seu contexto de trabalho, e que ajudam a definir o que é legítimo e aceitável nesse contexto.

Irani, Beskese e Love (2004), referenciando Karathanos (1998), consideram a cultura organizacional como um conjunto de normas coletivas que definem o comportamento dos membros de uma organização dentro da própria organização, caracterizada pela habilidade com que os membros partilham e entendem os conceitos específicos da organização.

Meyerson e Martin (1987) acrescentam que as organizações são culturas. Posteriormente também Davies, Nutley e Mannion (2000) abordam as duas conceptualizações da cultura: cultura como algo que uma organização tem, e cultura como algo que a organização é.

Davies (2002) aborda a ideia pós-modernista de que as organizações não possuem culturas como algum tipo de atributo, elas simplesmente são culturas em seu próprio direito. Há aqui um ceticismo quanto à opinião de que a cultura é uma variável que pode ser trabalhada de forma a alcançar objetivos, procurando, em vez disso, descrições da vida organizacional. Neste ponto de vista as organizações não possuem cultura, a cultura é algo que uma organização é (Lofquist, 2008).

Contudo, como referido por Davies (2002), qualquer uma das concepções de cultura organizacional pode fornecer informações valiosas para a atividade de investigação ou análise organizacional.

“Como alternativa, pode-se tentar orientar um caminho do meio, vendo a cultura como uma propriedade emergente de uma organização - não totalmente previsível (...) e com controlabilidade limitada, e ainda descritível e avaliável em termos de objetivos da organização, e, se não controlável, pelo menos influenciável.” (Davies, 2002, p.141).

Subjacente a todas as definições, de acordo com Lofquist (2008), está a premissa de que as culturas são realidades socialmente construídas, e assim, dependendo de como se entende e define a cultura é que se determina a cultura.

2.1.2. Elementos da Cultura Organizacional

Da cultura organizacional fazem partes diversos elementos. Irani, Beskese e Love (2004), baseando-se em Karathanos (1998), afirmam que esses elementos culturais se manifestam de várias formas como nos rituais e rotinas que surgem dentro da organização, na linguagem usada, nas lendas, mitos e histórias contadas, e também nos logos e símbolos presentes na empresa. Dos elementos encontrados na literaturas são destacados os seguintes:

Valores: para Tamayo e Gondim (1996) os valores constituem uma espécie de ideologia; Crozatti (1998) acrescenta que determinam a importância das coisas, e que retratam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Mendes e Tamayo (2001) passam a afirmar que se trata de um dos instrumentos mais importante para compreender a cultura organizacional, já que esta sustenta o processo de socialização por meio do sistema de valores, que por sua vez são vividos como uma experiência subjetiva compartilhada na organização, atendendo aos objetivos organizacionais mas também às necessidades individuais. Estes passam as mensagens e comportamentos convenientes na organização o que leva à naturalização do seu conteúdo e à sua involuntária transmissão para os demais membros, que por sua vez tem a liberdade de aceitar ou não esses conteúdos pela adesão e reprodução dos mesmos. Estes valores variam entre as organizações e até mesmo dentro da própria organização.

Tamayo e Gondim (1996) organizam hierarquicamente os valores e referem ainda a existência de dois tipos, os terminais que se referem às metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade) e os instrumentais alusivos às metas relativas a modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito aos colegas, e assiduidade ao trabalho). Os mesmos autores alertam para o facto destes valores organizacionais serem facilmente confundidos pelos membros com os seus valores individuais e até mesmo com os valores que estes gostariam que existissem na organização. Esses valores até podem coincidir parcialmente mas a verdade é que tendem a ser diferentes e opostos.

Os Fundadores: de acordo com Guedes (1999), a cultura forma-se num processo relativamente longo de uma adaptação externa e de integração interna, e quando se diz que os fundadores moldam a cultura organizacional, diz-se que a sua visão do mundo e do negócio, os seus valores, etc. são apresentados como desejáveis, e devem ser adotados, interiorizados e incluídos pelos restantes membros da organização. Para além destes possuírem a percepção global sobre o projeto da organização, têm ainda o poder de estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistente com a sua natureza, metas e objetivos (Melo, 2001).

Normas: correspondem às regras (escritas ou não; aceites ou não pelos membros), formas de procedimento que os membros devem seguir de forma a que a organização alcance o sucesso (Tavares, 1996). São o comportamento sancionado, onde os membros da organização podem ser recompensados ou punidos, confrontados ou encorajados, ou postos em exclusão quando as violam, (Melo, 2001). Tamayo e Gondim (1996) já as definiam como a operacionalização dos valores organizacionais.

Ritos, Rituais e Cerimónias (Práticas): Freitas (1991) defende que estes elementos se referem às atividades planeadas e que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Os ritos (expressões tangíveis da cultura organizacional) são definidos por Tavares (1996) como a forma em que as crenças e metas são praticadas e perseguidas. Crozatti (1998) defende os ritos como ações habituais efectuadas para o êxito das atividades e as cerimónias como encontros formais e informais de um grupo social e que desempenham o papel de reafirmar ou corroborar os valores, as crenças e os costumes.

Comunicação: este elemento da cultura é essencial no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização. Aqui distingue-se a comunicação formal (oral e escrita) como comunicação sistemática da organização com o ambiente externo e interno através de reuniões, comunicados, entrevistas, memorandos, etc. e a comunicação informal como sendo a comunicação assistemática sem normas nem controles (relações de ajuda, simpatia, boato, etc.). As comunicações não-verbais incluem o ambiente físico, que reflete o orgulho que a organização tem de si própria, a decoração e as dimensões dos espaços, a forma como os membros se vestem, etc. (Tavares, 1996 e Melo, 2001).

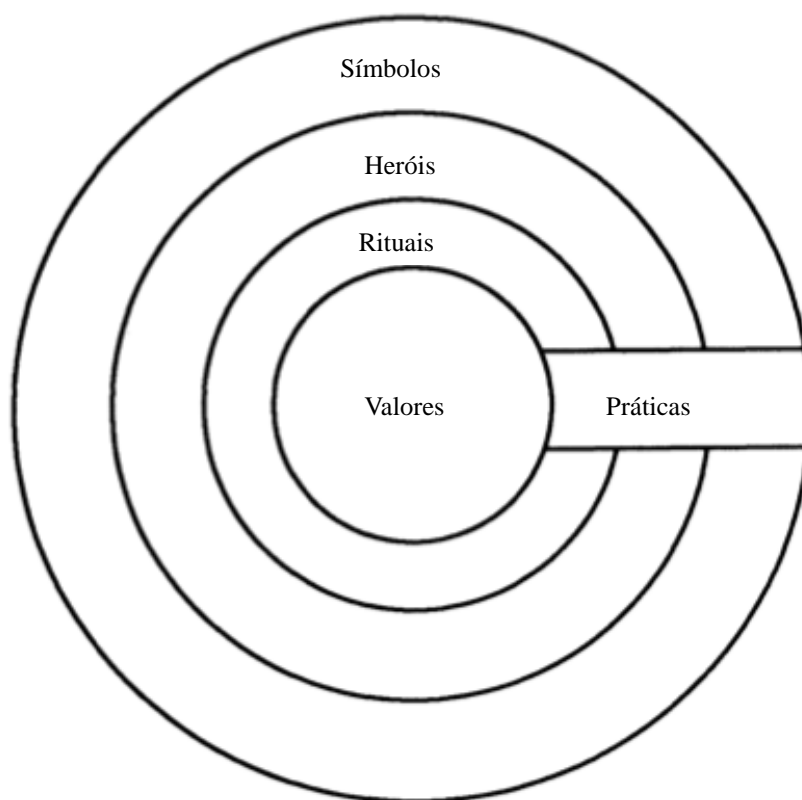
Os valores são transmitidos por este meio, a comunicação. “*O indivíduo comunica sua cultura por meio de seus hábitos e atitudes, estando o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, mostrando, na verdade, os valores e as crenças organizacionais.*” (Braga e Marques, 2008, p. 16). Já Crozatti (1998) referia que a comunicação informal é um excelente meio para atualizar as crenças, os valores e os mitos, e desta forma recicla e reafirma a cultura organizacional. Para Braga e Marques (2008) a comunicação é a melhor forma de se estudar a cultura organizacional.

Os Heróis/Líderes: Freitas (1991) define-os como as personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Melo (2001) define os heróis como sendo os grandes líderes, responsáveis pela sua criação e que possuem a coragem e persistência como características. É importante que estes olhem para o seu comportamento para perceberem que mensagens estão a enviar para os membros da organização. E quando os valores culturais são destacados por parte do líder, os membros da organização vão perceber esses valores e adotá-los (Chatman e Cha, 2003).

Visto que o tipo de liderança também influencia a cultura existente, um líder forte pode tentar fundir a cultura numa única. Até mesmo uma crise organizacional pode criar um objetivo comum forçando uma união cultural como resposta (Carroll e Quijada, 2004). Uma liderança eficaz envolve a identificação e o desenvolvimento de valores compartilhados que são essenciais para uma cultura organizacional forte. Essa cultura suporta um propósito comum e cria um compromisso com ele (Gill, 2003).

Segundo Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990), as manifestações da cultura podem ser classificadas em quatro elementos (conforme Figura 1), sendo elas os símbolos, os heróis, os rituais e os valores, estando os primeiros três agrupados numa só: as práticas.

Figura 1: Manifestações da cultura: do superficial ao profundo



Fonte: Hofstede *et al* (1990)

Nesta figura os elementos da cultura estão representados dos mais superficiais e visíveis ao observador (práticas) aos mais profundos, aos sentimentos não específicos que não podem ser observados como tal mas que se manifestam no comportamento (valores), apontando estes últimos como o núcleo da cultura organizacional. Hofstede *et al* (1990) acreditam que estes elementos são razoavelmente abrangentes para uma análise da cultura organizacional.

2.1.3. Avaliar a Cultura Organizacional

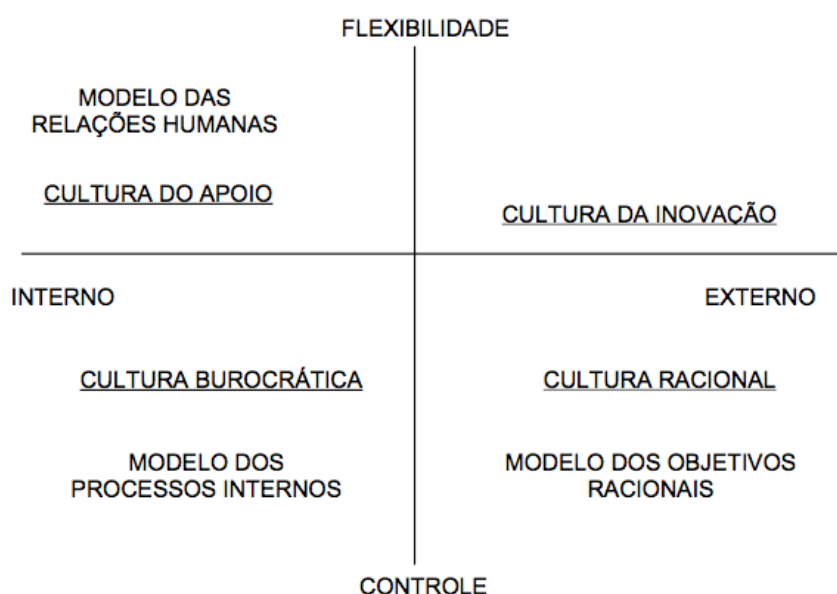
O facto de as organizações terem culturas aponta para a existência de aspetos dos significados compartilhados, dos valores e crenças dentro da organização que podem ser descritos, isolados e até mesmo medidos (Davies, 2002). Aferimos na sua tipologia e no seu grau de força dentro da organização.

2.1.3.1. Tipologias de Cultura Organizacional

São várias as tipologias de cultura organizacional existentes na literatura. Há autores que defendem a sua análise a partir do grau de risco nas tomadas de decisão e a velocidade de retorno da informação sobre as decisões tomadas. Outros há que as definem através dos canais de poder da organização, autores que as consideram a partir dos sistemas de recompensa da organização e outros que criam a tipologia recorrendo ao modo de recrutamento dos membros da organização, (Melo, 2001).

Contudo, a mais respeitada e mais usada em estudos de caracterização de cultura organizacional é a de Robert Quinn e colaboradores. Estes autores consideram as organizações como sistemas contraditórios (Melo, 2001). Segundo Melo (2001), suportando-se em Neves (1996), este modelo tem como vantagem a integração dos vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais (que incluem as Relações Humanas, os Sistemas Abertos, os Processos Internos e os Objetivos), e a manutenção da característica fundamental dos sistemas humanos organizacionais que é o dinamismo. Esta teoria possui uma representação gráfica, nomeada *Competing Values Framework*, que torna claro o seu conteúdo conceitual e que está representada na Figura 2:

Figura 2: Competing Values Framework



Fonte: Melo (2001)

O modelo é representado graficamente por dois eixos. O eixo vertical desloca-se da flexibilidade para o controle, isto é, da importância da iniciativa individual e adaptabilidade organizacional para a necessidade de hierarquia e controle das funções. O eixo horizontal desloca-se do objetivo interno ao objetivo externo, desta forma inicia-se com ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos, com ambiente de trabalho estável e cooperativo para o objetivo organizacional de crescimento e aquisição de recursos. Em cada quadrante deste gráfico está representado um dos quatro modelos da teoria organizacional acima referidos (Relações Humanas, Sistemas Abertos, Objetivos Racionais e Processos Internos) (Melo, 2001).

Os autores deste modelo indicam ainda que em todas as organizações estes quatro modelos existem, com diferentes níveis de expressão, (Melo, 2001 referenciando Quinn, 1988), sendo a tipologia destas combinações a seguinte (Figura 2):

Cultura de apoio: tipo de cultura onde se destaca a flexibilidade e o ambiente interno da organização, tem como objetivo criar e preservar a coesão e o empenhamento dos membros da organização através da participação e do consenso do espírito de equipa. Como critério de eficácia apresenta o desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas (Melo, 2001).

Cultura de inovação: aqui é valorizada a flexibilidade e a mudança centrada na adaptação da organização ao ambiente externo. É dado valor à criatividade, à inovação, à receptividade às mudanças, à capacidade adaptativa e ao crescimento e aquisição de recursos (Melo, 2001 sustentado em Neves, 1996).

Cultura racional: apresenta uma orientação para o ambiente externo e para o controle, tem objetivos claros e bem definidos de curto alcance, busca a maximização dos resultados/lucros baseando-se numa conduta racional e técnico-económica. A autoridade está centrada no líder e o poder na competência técnica (Melo, 2001).

Cultura burocrática: há o predomínio dos valores que respeitam as regras, a ordem, a hierarquia, a segurança, estabilidade e formalismo, estando orientada para o controlo e para o ambiente interno. O critério de eficácia neste tipo de cultura é a liderança conservadora, de modo a obter o controlo, a estabilidade e segurança (Melo, 2001 sustentado em Neves, 1996).

2.1.3.2. Cultura Organizacional Forte vs. Fraca

A cultura organizacional também tende a ser caracterizada como forte ou fraca. Força cultural é definida por Santos (1998) como a dimensão em que os valores e as crenças que integram a organização são amplos e intensamente compartilhados pelos seus colaboradores.

Para Freitas (1991), o desenvolvimento e consolidação de uma cultura organizacional forte e coesa repõe um quadro de valores, de crenças e pressupostos, que orienta para um comportamento organizacional coletivo vantajoso para os objetivos da organização. O que leva a que a organização, de uma forma delicada e subtil, se una à volta de formas específicas de atuar e até mesmo de pensar, criando uma imagem positiva e “divina” desta, moldando os indivíduos às normas instituídas, e conquistando-lhes a adesão e lealdade na sua reprodução. E é conquistando o indivíduo afetivamente que ela marca a sua diferença enquanto forma de controle. Na opinião de Guedes (1999), numa organização com uma cultura organizacional forte:

“(...) os empregados corporificam as características que definem a missão ou costume do todo; por exemplo, pelo excecional comprometimento com o trabalho, perseverança contra as dificuldades, comprometimento com a inovação; ou, em situações menos felizes, indolência ou senso de falta de ajuda ou de futilidade — possibilitando a garantia de uma vantagem competitiva sustentável frente às empresas com cultura organizacional fraca.” (Guedes, 1999, p.121)

Uma cultura é forte quando existem altos níveis de acordo entre os membros de uma organização sobre o que é valorizado e altos níveis de intensidade sobre esses valores. Se estas duas características forem elevadas então a cultura é forte, se forem baixas a cultura não é assim tão forte. Uma cultura organizacional forte, estrategicamente relevante, que destaque a inovação e a mudança é a mais eficaz (Chatman e Cha, 2003). É referido que estas culturas apresentam benefícios numa organização, pois estão associadas a níveis elevados de desempenho, a altos níveis de comprometimento do funcionário e apresentam uma uniformidade nas respostas em serviços específicos de interação com o cliente (Mallak *et al*, 2003).

Numa cultura organizacional forte é referido o grande instinto de missão por parte dos funcionários, o que aumenta a produtividade, pois sabem o que é esperado deles,

apresentando uma boa reação quando confrontados com a mudança. E pelo contrário, os funcionários dentro de uma cultura organizacional fraca perdem grande quantidade de tempo enquanto decidem o que devem fazer e como o devem fazer (Irani, Beskese e Love, 2004).

2.2. A Mudança

A mudança organizacional é um processo normal e necessário para as organizações uma vez que o meio envolvente onde estão inseridas está, ele próprio, em constante mudança. Este é um tema que já há algum tempo é reconhecido como importante nos estudos organizacionais, estando os seus conceitos inseridos nos estudos de comportamento organizacional e de análise organizacional (Lofquist, 2008).

2.2.1. Definição de Mudança

Moran e Brightman (2001) definem a mudança como não-linear, sem um princípio e um fim bem definidos. Com a propensão de alcançar múltiplas melhorias, desde o aumento do foco no cliente, melhorar os processos de trabalho e reforçar o envolvimento dos trabalhadores. É um processo “top-down” (de forma a proporcionar visão e criar uma estrutura) e “bottom-up” (de modo a incentivar o envolvimento e participação e criar apoio). Possui uma importante dimensão pessoal. E deve ser alvo de avaliação quanto ao progresso dos seus objetivos.

Bressan (2004) realiza uma análise de definições de mudança organizacional, apresentada na Tabela 1, onde é percebida uma certa variedade de conceitos entre os diversos autores. No entanto há pontos em comum entre eles, como a necessidade de planeamento da mudança, a sua índole de resposta às exigências do meio, o objetivo do aumento de desempenho da organização e o alcance aos vários componentes da organização.

Tabela 1: Definições teóricas sobre mudança organizacional

| Autor | Definição de Mudança Organizacional |
|-------------------------------------|--|
| Araújo (1982) | Modificação discutida e relevante, planeada e realizada por pessoal interno ou externo à organização, sustentada e com supervisão da administração, e que atinge o comportamento, a estrutura, a tecnologia e a estratégia da organização. |
| Porras e Robertson (1992) | Conjunto de valores, teorias, estratégias e técnicas cientificamente fundamentadas, que tem como objetivo a mudança planeada do ambiente de trabalho, de forma a aumentar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. |
| Ford e Ford (1995) | Acontecimento temporário estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que deixa as pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que notam. |
| Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) | Resposta da organização às alterações existentes no ambiente, com o intuito de manter a relação adequada entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, estrutura e cultura). |
| Robbins (1999) | Atividades planeadas, pró-ativas e direcionadas para o alcance de metas organizacionais. |
| Wood Jr (2000) | Transformações de natureza estratégica, estrutural, tecnológica, cultural, humana ou de outro elemento, capaz de criar impacto em alguma parte ou no conjunto da organização. |
| Bruno-Faria (2000) | Qualquer alteração, planeada ou não, ocorrida na organização, com origem em agentes internos e/ou externos à organização e que causa algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho. |

Fonte: Bressan (2004)

Com base na sua pesquisa, Bressan (2004) propõe a seguinte definição de mudança organizacional: qualquer alteração, planeada ou não, nos elementos organizacionais, formais e informais, mais relevantes (estrutura, processos, produtos, pessoas e cultura), que sejam significativas, atinja a grande parte dos elementos da organização e que objetive a melhoria do desempenho organizacional, ou a sua sustentabilidade, em resposta às exigências internas e

externas.

Mais recentemente, Lee, Lee, Hui-Lin e Lin (2012) defendem que uma organização é um organismo aberto que se deve transformar, ajustando-se e mudando de acordo com o ambiente interno e externo. Internamente, a nível de colaboradores, do seu comportamento, atitudes e da sua cultura na organização, melhorando-a. Externamente, de modo a aumentar o crescimento e desempenho da organização tornando-a bem sucedida. Estes ajustamentos e estratégias são chamados de mudança organizacional, e como uma organização é composta por pessoas, tarefas, tecnologia e estrutura essa mudança pode dar-se a um, ou mais, destes quatro níveis.

2.2.1.1. O Papel da Comunicação

Uma mudança organizacional lida com vários tipos de relacionamentos, quer sejam pessoais, institucionais ou de mercados. E é nestes relacionamentos que a comunicação é identificada, no mínimo, como uma técnica que os promove e os expressa, quando usada com competência. Destaca-se que processos de mudança organizacional bem sucedidos têm aliado o uso instrumental da comunicação (Reis, 2011).

É em resposta ao que deve mudar, que se desenvolve a comunicação, tanto para divulgar o conteúdo como para chamar a atenção sobre ele, prestar esclarecimentos, atribuir-lhe significado ou comemora-lo. E é nessa frente que se dá visibilidade a uma procura da ação da comunicação como suporte à mudança (Reis, 2011).

O mesmo autor faz referência a três conclusões a que se chega nos estudos de comunicação, a primeira é que falta comunicação nos processos de mudança, a segunda é que a comunicação ajuda a mudança e a terceira refere que processos de mudança bem sucedidos contaram com a ajuda de muita comunicação.

2.2.2. Fusão de Organizações

Nas últimas décadas, tem-se assistido a um crescimento de fusões de organizações, um pouco por todo o tipo de setores (Angwin e Vaara, 2005). As fusões têm consequências profundas nas organizações em questão, uma vez que são mudanças muito complexas, com um infinito número de fatores que podem levar ao sucesso ou ao fracasso. E como

influenciam a maioria dos setores das organizações implicadas no processo, em aspectos fundamentais, representam um processo de mudança organizacional muito difícil (Kavanagh e Ashkanasy, 2006).

Sustentando-se em McEntire e Bentley (1996), Schraeder e Self (2003) definem a fusão de organizações como a junção de duas organizações numa única organização. Estes mesmos autores usam estudos de Buono *et al* (1985) e de Cartwright e Cooper (1993) para indicarem o crescimento, a diversificação e a obtenção de economias de escalas como metas para a estratégia de fusão, e o estudo de Marks e Mirvis (1992), para reconhecerem a obtenção de uma maior área geográfica de mercado também como motivo para essa estratégia.

A fusão envolve a completa união de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formarem uma outra empresa com nova identidade, e teoricamente, sem predomínio de nenhuma das empresas que lhe deu origem. Na grande maioria dos casos, estas fusões acontecem entre empresas do mesmo setor, que perdem a identidade, uma vez que deixam de existir. E é feita a completa deslocação dos ativos e passivos das empresas fundidas (Pereira, Ávila e Boas, 2006).

Magro e Teló (2010) indicam dois tipos de motivação que levam à fusão: os fatores externos e os fatores internos. Como fatores externos encontra-se o interesse em economias de escala, o objetivo de absorver uma maior parcela de mercado, o alcance de um ambiente económico favorável e a antecipação em relação aos concorrentes. Como fatores internos de motivação apresentam-se a conquista de uma maior área para a expansão da atividade, o desenvolvimento não só da organização mas também dos seus produtos e processos tecnológicos e o aumento do seu capital.

Carleton (1997) indica que, apesar da popularidade desta estratégia para o crescimento organizacional e para uma maior vantagem competitiva, entre 50% a 70% de fusões não atinge a finalidade prevista. Segundo Gill (2003), um dos problemas da mudança durante as fusões é o de que esta é interessante para aqueles que a fazem e ameaçadora para aqueles a quem a mudança é feita.

O crescente impacto de fusões tem gerado um interesse substancial de investigação nos processos de mudança no que diz respeito à estratégia, aos recursos humanos e às

perspetivas culturais (Angwin e Vaara, 2005). E de acordo com Pereira, Ávila e Boas (2006) para se entender melhor os processos de fusão deve-se considerar a gestão de pessoas e a integração de culturas.

São dois os fatores que conduzem este tipo de mudança, de acordo com Carleton (1997): o impacto da cultura organizacional no desempenho organizacional da mudança e o perigo do choque entre diferentes culturas organizacionais que não são compatíveis. Schraeder e Self (2003) concordam e defendem que a implicação mais visível para este fracasso é a falta de esforços organizacionais para avaliar a compatibilidade cultural ou a inexistência de um ajuste da cultura antes da fusão das organizações. No entanto, não são poupados esforços, tempo e dinheiro em análise de recursos físicos, dos mercados e da lógica de possíveis fusões (Carleton, 1997, Sayão e Tanure, 2005). Contudo, gerir a cultura organizacional é fundamental para a implementação de negócios bem sucedidos, o que se torna particularmente importante em tempos de mudança, como nas fusões de organizações. Como é referido por Angwin e Vaara (2005) e Kavanagh e Ashkanasy (2006), as diferenças culturais são a principal causa de problemas nestes processos. Assim a perspetiva cultural torna-se importante em estudos centrados em questões de fusão de organizações, já que muitas vezes explica porque é tão difícil a fusão de organizações com valores, crenças e práticas diferentes e antagónicas.

2.2.2.1. Fusão de Culturas

A cultura organizacional existe, seja planeada ou não, e empresas com várias localizações geográficas tendem a apresentar várias culturas (Carleton, 1997). Schraeder e Self (2003) destacam a falta de esforços na avaliação da compatibilidade de culturas em processos de fusão de organizações.

Pereira, Ávila e Boas (2006) relembram que é necessário compreender que com o decorrer do tempo cada organização adquire a sua personalidade distinta, isto é, a sua cultura organizacional, resultante dos valores, costumes e regras não escritas que orientam o comportamento dos colaboradores dentro da organização. O desafio das fusões bem sucedidas é combinar culturas contrastantes e diferentes que podem levar o processo de mudança ao fracasso. As experiencias passadas influenciam no ponto de vista de cada organização, criando pontos de vista diferentes entre as organizações. Deste modo, o respeito

e a abertura para a exploração dessas diferenças, por ambas as organizações, é um fator chave para articular o lado humano em fusões. Assim, é importante reunir dados operacionais e comportamentais referentes às várias áreas das empresas envolvidas no processo, comparando-as e identificando possíveis áreas de conflito ou disputa. E a partir daí organizar um plano para governar essas diferenças.

Quando as culturas organizacionais não são compatíveis, as organizações tipicamente enfrentam um "choque cultural". Este choque acontece quando dois grupos têm crenças diferentes sobre a melhor forma de gerir, organizar, tomar decisões, transmitir informações, decidir o que medir e o que é realmente importante, e assim por diante. O que pode levar a discussões, debates e diferentes suposições sobre o processo interno de explorar um plano de negócios, (Carleton, 1997). No seu estudo Carleton (1997) apresenta o choque de culturas como a principal causa do insucesso de várias fusões.

Pereira, Ávila e Boas (2006) fazem referência a um período de transição durante o processo de fusão apresentado por Marks e Mirvis (2000). Esse período teria como objetivo evitar mal-entendidos e transformar todas as decisões em decisões combinadas, o seu tempo de duração poderia ser de meses ou mais prolongado, até um ano, de forma a coordenar e suportar o processo de mudança. Neste período de transição, segundo os autores, devem ser avaliadas as possíveis sinergias e armadilhas do processo, assim como criadas as facilidades de relacionamento de forma a superar diferenças de estilo e cultura. Seria um processo com o objetivo de criar confiança entre as partes, para que possam revelar detalhes, pontos fracos e o desenvolvimento do seu negócio. No final deste período dá-se a administração da transição com a integração das pessoas, dos processos e das culturas.

Já foi referido que a comunicação é um suporte ao processo de mudança. Neste ponto a comunicação é anunciada como o recurso que evitará o choque de culturas e os efeitos paralelos que possam ser sentidos pelos colaboradores da organização, e cabe aos gestores do processo de mudança comunicar com os colaboradores, durante o processo, de forma a explicar todas as modificações que se pretendem (Magro e Teló, 2010).

2.3. O Papel da Cultura na (consolidação da) Mudança

A cultura organizacional tem um impacto sobre a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, com o negócio e o ambiente organizacional. Afeta o modo como as pessoas sentem a empresa e o trabalho que fazem. Envolve-se na forma como são interpretadas e percebidas as ações tomadas por outros. E influencia as expectativas das pessoas em torno das mudanças e de como essas mudanças são vistas. Resumindo, afeta o funcionamento global do lado humano do negócio, (Carleton, 1996).

2.3.1. Resistência à Mudança e Formas de a Combater

As estruturas organizacionais vão mudando, novos cargos e nomes emergem, a arte de bem falar e a gíria adapta-se às novas expectativas, mas a verdade é que os serviços muitas vezes permanecem teimosamente resistentes à mudança (Davies, 2002). São poucas as organizações em que a implementação da mudança é uma falha por completo, mas também são poucas aquelas em que a sua implementação é um autêntico sucesso. Para além das que nem implementam a mudança pelo facto de os gestores se acharem incapazes da sua implementação. O que aponta para a importância da resistência à mudança (Kotter e Schlesinger, 1979).

Nas fusões, as organizações são alvo de mudanças organizacionais, estruturais e comportamentais, que causam impactos que tanto podem ser positivos como negativos para a nova organização. Desta forma é necessário delinear a melhor forma de ultrapassar essas mudanças, estimulando os colaboradores a interagir de forma ativa no processo e superar a resistência à mudança (Magro e Teló, 2010).

As mudanças corroem a experiência, o *status quo*, os hábitos, os entendimentos e a identidade duramente conquistadas. Daí a resistência à mudança por parte dos membros de uma organização, de acordo com Carroll e Quijada (2004). No caso dos novos gerentes, por exemplo, eles sempre tentam mudar o organograma, mudar as medidas de desempenho e incentivos, colocar a sua marca na organização através de uma nova declaração de missão. E até podem existir relatórios estatísticos ou de gerência média como prova de que as coisas estão a seguir a direção certa e de mudança, mas geralmente o processo torna-se lento, e o momento de mudança é perdido, desviando a atenção para outras questões. As pessoas, distantes da administração, continuam a ter os mesmos procedimentos que tinham antes

(Carroll e Quijada, 2004).

É necessário perceber quais as causas da resistência à mudança e de que forma esta pode ser combatida. Kotter e Schlesinger (1979) apresentam-na como uma resistência humana, e embora exista conhecimento deste facto, poucos são aqueles que tentam avaliar a probabilidade de ocorrer resistência e as suas razões antes da implementação da mudança.

2.3.1.1. Causas da Resistência

A perturbação emocional que acarta o processo de mudança leva os indivíduos a tentar evitá-lo ou destruí-lo, mesmo que este seja favorável e sensato. Desta forma, Kotter e Schlesinger (1979) alertam para a necessidade de os gerentes estarem cientes dos motivos que levam os indivíduos a resistirem à mudança de modo a poderem prevê-la. Dentro dos quais, de acordo com os autores, se encontra o desejo de não querer perder algo de valor, uma má interpretação sobre o processo de mudança das suas intenções e implicações, a convicção de que a mudança não faz sentido para a organização e a baixa abertura à mudança, pelo receio de se ser incapaz de adquirir as novas competências e condutas que os processos de mudança muitas vezes exigem.

Já Stanislaw e Stanislaw (1983) referem a importância da resistência à mudança ser estudada em dois grupos separados. De um lado a resistência por parte daqueles que têm poder de voto em relação à mudança e por outro lado aqueles que não têm poder de voto em relação à mudança. No primeiro caso, a mudança pode ser rejeitada pela inércia e desejo de manter o *status quo* e a forma de fazer as coisas, pela incerteza e medo do desconhecido, da insegurança e medo de falhar, pela ignorância em relação à mudança, a obsolescência e medo de não ser hábil em novos sistemas, devido a conflitos de personalidade, à desconfiança em relação à ajuda externa à empresa por parte de consultores, pelo ressentimento da crítica, pela fraca participação dos colaboradores, assim como a falta de tacto na forma de como a mudança é apresentada, devido à existência ou não de confiança no agente de mudança e o momento no tempo em que a mudança é proposta.

Em relação ao segundo grupo, os autores referem a resistência pelo fator surpresa causado quando a mudança é apresentada, pelas falhas de informação de como a mudança afetará o trabalho dos colaboradores, a falta de formação em relação aos novos métodos, pela falta de compreensão real de como a mudança irá ajudar os colaboradores, a perda de *status* no

trabalho, a pressão pelos pares quando os colegas de trabalho rejeitam a mudança, pela perda de segurança tanto a nível financeiro como a nível de qualificação e qualidade do trabalho, a perda do grupo de trabalho, o conflito de personalidade tanto com o agente da mudança como com a função a exercer e pelo tempo e período em que a mudança é realizada.

Gill (2003) indica a má gestão, que falha no planeamento, monitorização e controle, que se concentra apenas nos objetivos finais deixando de lado os processos ao longo do caminho, a falta dos recursos e *know-how* necessários que são negligenciados, as políticas e práticas empresariais mantidas que se tornam incompatíveis com os objetivos finais da mudança, como causa das falhas de implementação da mesma. Falta de comunicação e mensagens inconsistentes assim como mal-entendidos decorrentes dos objetivos e do processo de mudança, também são referidas pelo autor, e acrescenta que estas podem levar a rumores que desmoralizam as pessoas levando à falta de compromisso com a mudança. A falta de provas convincentes dos benefícios da mudança, também levam à falta de compromisso com a mudança, o que é evidenciado pela falta de vontade de considerar as opções e de olhar para as questões do processo, assim como no recurso a processos morosos e a calendários omitidos. Mesmo a própria gestão de topo pode apresentar uma falta de compromisso com a mudança.

O mesmo autor refere, através de Kurb (1996), que as razões para a resistência à mudança têm duas origens. Por um lado a cognitiva e comportamental, tanto pela falta de *know-how* como de convicção de que a mudança é necessária. E por outro lado a emocional, em que os indivíduos não gostam da mudança nem de surpresas, em que têm falta de autoconfiança e de confiança nos outros por medo ao desconhecido, à inadequação e ao fracasso, à relutância da gestão para lidar com questões difíceis; devido às práticas que serão perturbadas, assim como os hábitos e relacionamentos, pois há um movimento para fora da “zona de conforto”, a perda ou mudança no papel de cada um e na influência que se tem dentro da organização. O fracasso de iniciativas de mudança anteriores pode também levar à falta de respeito e de confiança nas pessoas que promovem a mudança.

2.3.1.2. Formas de Combater a Resistência

Pelo facto da popularidade da resistência à mudança ser a principal barreira à implementação de processo de mudança, levou à conceção de infinitas fórmulas para a superar (Hernandez e Caldas, 2001).

É importante identificar qual a sua origem de forma a facilitar a sua resolução e com baixos custos. Kotter e Schlesinger (1979), pioneiros no tema, apresentam 6 abordagens para lidar com a resistência e incentivar positivamente os indivíduos e grupos no processo de mudança. Sendo através da educação e comunicação; da participação e envolvimento; da facilitação e suporte; da negociação e acordo; da manipulação e de cooperação e de coerção implícita ou explícita. Kotter e Schlesinger (1979) alertam ainda para a vantagem da combinação destas diferentes abordagens, que por regra tem mais sucesso, e para o erro do uso de apenas uma, ou mesmo um conjunto limitado delas.

Stanislao e Stanislao (1983) recomendam inicialmente uma explicação convincente para a necessidade da mudança, o uso de uma comunicação e linguagem adequada aos colaboradores de modo a que estes compreendam os novos métodos e políticas. A facilidade da participação dada aos colaboradores, mantendo-os sempre informados dos processos, partilhando com eles ideias e opiniões e ouvindo seus conselhos, de modo a que estes se sintam ativos no processo. O uso de uma abordagem diplomática na introdução da proposta de mudança, fornecendo algum tempo aos colaboradores para pensarem sobre o assunto, de modo a evitar críticas. Em caso de grandes mudanças aconselham a desenhar a proposta de forma a apresentar a mesma em fases, o que não torna a proposta tão assustadora e facilita na visibilidade das vantagens da mesma. Planear a ideia de modo a que esta seja bem aceite por parte dos colaboradores. E estar bem evidente o apoio por parte da gestão à proposta de mudança, pela publicidade aos seus benefícios para todos os membros quando estas são bem sucedidas.

Os autores referem ainda que estas medidas devem ser suplementadas por planos a longo prazo de preparação para a mudança no geral, envolvendo processos técnicos e psicológicos de preparação. Estes planos de longo prazo no combate à resistência para a mudança são, geralmente, os mais bem sucedidos contra a mesma (Stanislao e Stanislao, 1983).

Lee *et al* (2012) apresentam as seguintes abordagens para reduzir as resistências ao processo de mudança: incentivar os funcionários a participar no processo e dar opinião, aumentar a

comunicação, o reconhecimento e o apoio aos funcionários, dar cursos de formação, oferecendo o material e incentivos mentais (conhecimento).

2.3.1.3. Modelo de Resistência Individual à Mudança

Hernandez e Caldas (2001), no seu Modelo de Resistência Individual à Mudança, avaliam a resistência numa perspectiva individual. Neste contexto, a resistência é um dos possíveis comportamentos adotados pelos indivíduos de uma organização como resultado da sua percepção da mudança em causa. Os autores partem do pressuposto de que a realidade de cada indivíduo é um fenómeno que corresponde à sua percepção individual, baseado nos valores, desejos, necessidades e experiências pessoais de cada um, do que existe e acontece ao seu redor. Assim as suas reações e ações estão baseadas na sua percepção da realidade e não na realidade objetiva dos factos e acontecimentos. Assim o indivíduo, nesse processo de percepção, seleciona, organiza e interpreta estímulos, que também dependem da qualidade e quantidade de estímulos interiores e exteriores ao indivíduo e da forma como esses dois tipos de estímulos se combinam.

Este modelo conta com variáveis individuais e situacionais, e é nos individuais que se encontra a cultura organizacional. Esta estabelece valores nos membros da organização que influenciam a forma de perceber os processos de mudança. Sendo assim numa cultura que valorize a inovação, os membros da organização não resistem tanto aos processos de mudança que introduzam inovações, como colaboradores de organizações com uma cultura menos inovadora. Mas mesmo assim nessas culturas de inovação, é possível encontrar membros que resistem às mudanças, o que se justifica como um desafio lançado por estes à cultura ou para se destacarem em relação aos outros membros (Hernandez e Caldas, 2001).

2.3.2. A Cultura Organizacional e a Eficácia na Adesão à Mudança

Weiner (2009) sustenta-se em Bandura (1997) quando diz que a eficácia da mudança diz respeito às crenças dos membros da organização, compartilhadas nas capacidades dos mesmos para organizar e executar as atividades envolvidas na implementação da mudança, uma vez que esta implica uma ação conjunta das unidades de trabalho com os indivíduos interdependentes. A eficácia da mudança é maior quando é compartilhado um sentimento de confiança pelos membros da organização, e que transmita que eles são capazes de

implementar uma mudança organizacional complexa (Weiner, 2009). Baseando-se ainda em Bandura (1997), o mesmo autor afirma que esse sentimento de confiança tem tendência para aumentar a motivação para se envolverem na ação.

Os motivos que levam os indivíduos de uma organização a valorizar a implementação de uma mudança não são necessariamente os mesmos partilhados por todos. De entre os motivos para essa valorização encontra-se a crença de que a mudança é importante e vai resolver problemas da organização, o facto de essa mudança poder trazer benefícios para a organização, para os clientes, para os funcionários ou a nível pessoal, ou porque ela pactua com os seus valores fundamentais, ou porque os gerentes, os líderes ou os colegas a apoiam, entre outros (Weiner, 2009). Já Gill (2003) sustentava a importância dos líderes neste contexto aquando da referência a uma frase de Harry S. Truman, “*Os homens fazem a história, e não o contrário. Nos períodos em que não há liderança, a sociedade fica parada. O progresso ocorre quando corajosos, líderes hábeis aproveitam a oportunidade para mudar as coisas para melhor.*” (Gill, 2003, p. 317). O autor alerta que os problemas para a implementação eficaz de uma mudança estão muitas vezes relacionados com a falta de uma liderança eficaz. Propõe um modelo em que a liderança, numa mudança bem sucedida, exige visão e estratégia, e para além destes dois fatores exige também o desenvolvimento de uma cultura organizacional de valores sustentáveis que suportem a visão e a estratégia da mudança de modo a motivar, a inspirar e a capacitar aqueles que de alguma forma são afetados por ela. Assim, os líderes desempenham um papel fundamental na seleção e no planeamento de abordagens apropriadas de gestão de mudanças (Kavanagh e Ashkanasy, 2006). Devendo também, segundo Cunha *et al* (2007), questionar o *status quo* e instituir uma visão mais atraente do futuro. Os processos de mudança apresentam características que o levam a solicitar de níveis superiores de liderança uma vez que estão cobertos de grandes obstáculos práticos.

O estudo de Kavanagh e Ashkanasy (2006) revelou que em fusões de organizações, em muitos casos, a mudança é imposta aos próprios líderes, revelando a pouca margem de manobra que estes têm no processo. E muitas vezes é o ritmo da mudança que inibe o sucesso da “reorganização” da cultura. Uma boa comunicação e um processo de mudança transparente são importantes uma vez que determinam que o líder será considerado como tal, e como este será considerado em termos de liderança. Os líderes devem ser competentes e preparados no processo de transformar as organizações e garantir que os indivíduos dentro da organização aceitam as alterações motivadas pela fusão.

Para Weiner (2009) a capacidade de implementação de uma mudança depende em parte do conhecimento de que passos de ação são necessários, quais os recursos, a quantidade de tempo e qual a sequência das atividades. Os membros da organização medem o conhecimento das exigências da tarefa e também avaliam se a organização tem disponíveis os recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais necessários para implementar a mudança. Consideram os fatores situacionais, isto é, se existe tempo e se o ambiente político interno apoia a implementação da mudança. Quando esta avaliação é favorável e partilhada pelos membros da organização, existe um sentimento de confiança coletivo, que os leva a acreditar que eles podem implementar a mudança.

E para que este conhecimento e avaliação em relação à mudança seja o mais correto, é essencial um correto sistema de comunicação na organização. Este está presente a toda a hora e é referente aos mais diversos assuntos, de modo que, compreender como estes processos de comunicação se dão é uma peça fundamental para a efetividade da mudança organizacional (Braga e Marques, 2008).

Para Kavanagh e Ashkanasy (2006) o sucesso ou insucesso de qualquer fusão depende das percepções individuais sobre a maneira pela qual o processo é tratado e a direção em que a cultura é movida. As diferenças culturais, particularmente ao nível da gestão de topo, são as mais susceptíveis de influenciar a forma como a mudança é gerida e a capacidade das organizações que se fundem, e dos seus membros, para realizar uma fusão bem sucedida.

3. METODOLOGIA

A escolha do método de estudo depende dos pressupostos que subjazem ao problema de pesquisa e que levem ao alcance dos objetivos do estudo. A escolha dos procedimentos deve estar implicada numa base epistemológica consistente com o método de recolha e de análise dos dados (Zanelli, 2002).

Como Zanelli (2002) menciona, planear uma investigação científica é mais do que seguir as regras ou técnicas, pois exige os conhecimentos necessários para a obtenção dos objetivos do estudo, adequados às características do objeto de pesquisa. Neste caso, a opção recaiu num estudo do tipo qualitativo, com recurso à entrevista como técnica de recolha de dados, como será explicado de seguida.

3.1. Contexto do Estudo (organizações) e Participantes

Nos estudos qualitativos a população a estudar é intencional, uma vez que se pretendem compreender casos selecionados sem o objetivo de generalizar o estudo para todos os casos possíveis (Nogueira-Martins e Bógus, 2004).

A organização alvo de estudo é um Laboratório de Análises Clínicas. Foi selecionado para este estudo devido ao processo de fusão que sofreu com outros dois laboratórios. As três organizações fazem parte de um grupo de laboratórios e clínicas que se encontram espalhadas por todo o país, com a sede da gestão de topo em Lisboa, e que antes da fusão eram unidades autónomas. Deste grupo procedeu-se à fusão de 3 laboratórios que se encontravam numa área geográfica relativamente próxima, (L1, L2 e L3). Um dos laboratórios, neste caso L1, manteve-se com as mesmas funções e os outros dois, L2 e L3, transformaram-se em posto de colheita. Uma vez que todos os colaboradores de L3 recusaram participar nas entrevistas, o estudo recairá apenas em L1 e L2.

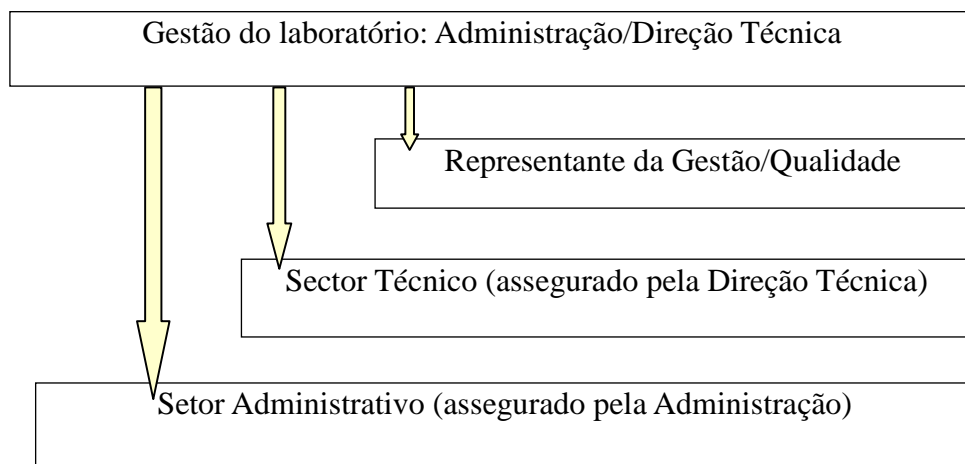
Os participantes nas entrevistas foram codificados de A a F para L1 e de G a L para L2. Há a particularidade de entre eles ser partilhada a mesma diretora administrativa, e superior direto dos entrevistados, identificada por M.

Cada um destes laboratórios possuía postos de colheitas adjacentes. O processo de fusão iniciou-se em 2011, as entrevistas realizaram-se em 2013. No decorrer da realização das entrevistas, que ocorreram durante vários dias não consecutivos, deu-se uma outra mudança, e também L1 se tornou um posto de colheitas. Assim, algumas das entrevistas foram

realizadas sem este conhecimento enquanto, que em outras já se tinha conhecimento.

No Manual da Qualidade (2012), podemos retirar a informação de que o laboratório, numa fase pós-fusão, possui 15 colaboradores e 26 postos de colheita, e apresenta a seguinte estrutura orgânica:

Figura 3: Estrutura Orgânica



Fonte: Manual da Qualidade

Esta organização, referido no Manual da Qualidade (2012), apresenta um Sistema de Gestão de Qualidade que aplica a Norma ISO 9001:2008 e o Manual de Boas Práticas Laboratoriais (com a exclusão do Requisito 7.3 da norma). A Gestão do laboratório utiliza este Sistema de Gestão da Qualidade como estratégia e meio de criar benefícios diretos ao Laboratório, melhorando o seu desempenho e a satisfação dos requisitos dos clientes e legislação aplicável. Adota uma abordagem por processos de modo a desenvolver e melhorar a eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade e aumentar a satisfação dos seus Clientes (destinatários do serviço/produto que fornece, o que inclui utentes, clínicos e laboratórios).

O processo-chave da atividade a que se dedica este Laboratório corresponde à formação do produto – Realização de Análises Clínicas, nomeadamente nas áreas analíticas de Hematologia, Bioquímica, Microbiologia, Imunologia, Endocrinologia laboratorial e Estudo funcional dos metabolismos, órgãos e sistemas. Este processo subdivide-se em três fases: Pré-analítica, Analítica e Pós-analítica:

- Fase Pré-analítica: Recepção, Colheita, Preparação de amostras

- Fase Analítica: Análise, Validação técnica
- Fase Pós-analítica: Validação Bio-patológica, Edição

A cultura da organização e os objetivos estratégicos definidos pela sua gestão de topo estão moldados numa Política da Qualidade que tem como Missão atingir níveis de Humanização e Qualidade que façam do laboratório uma referência na área das Análises Clínicas, de acordo com o Manual da Qualidade (2012). Dele constam os seguintes valores fundamentais:

- Satisfação do cliente
- Melhoria contínua
- Reduzir erros e não conformidades
- Obter resultados de qualidade
- Ter instalações e equipamentos adequados
- Ter metodologias de trabalho orientadas para a prestação de serviços eficientes e eficazes
- Competência e profissionalismo dos colaboradores
- Seleção de fornecedores com aptidão para fornecer produtos/serviços de qualidade
- Acompanhar a evolução científica no campo da saúde
- Promover o crescimento sustentado da organização
- Ser conhecido externamente pelas práticas da qualidade

3.2. Tipo de Estudo

Nas pesquisas qualitativas, de acordo com Nogueira-Martins e Bógus (2004), a pesquisa centra-se na forma como os fenómenos ocorrem naturalmente e na forma como esses fenómenos se relacionam. Este tipo de pesquisa refere-se ao estudo de significados, de representações tanto psíquicas como sociais, simbolismos, percepções, pontos de vista, vivências e analogias. Ao contrário da quantitativa, a pesquisa qualitativa procura a compreensão particular do que estuda e não objetiva a generalização populacional. Foca a sua atenção no específico e peculiar e busca a maior compreensão do que a explicação dos fenómenos estudados, isto é, procura o significado do fenómeno e não a sua frequência, normalmente ligado às atitudes, crenças, motivações, sentimentos e pensamentos da população estudada.

Os mesmos autores, referem que esta é particularmente útil em situações onde as variáveis

e/ou os seus efeitos não são aparentes, ou quando a quantidade da população alvo do estudo e/ou os dados obtidos são insuficientes para análise estatística. Podendo a população variar entre um indivíduo e grandes grupos, e o foco do estudo entre uma ação particular de um ou mais indivíduos, e a função de uma complexa instituição.

Como este trabalho tem como objetivo analisar a cultura organizacional na consolidação da mudança em organizações de saúde, aspetos ligados ao comportamento humano, numa quantidade populacional reduzida, optou-se por uma metodologia qualitativa.

3.3. Técnica de Recolha de Dados e Procedimentos

As pesquisas qualitativas recorrem particularmente a técnicas de observação e a entrevistas devido à forma com que estas penetram na complexidade do problema, (Melo, 2001). Com o presente estudo buscamos uma avaliação profunda dos acontecimentos, pretendendo que as pessoas falem abertamente e sem limitações sobre o tema, o que nos leva de encontro às entrevistas, descartando o questionário, igualmente possível enquanto técnica de recolha de dados.

Zanelli (2002) define as entrevistas de um modo simples, como sendo uma conversação com um propósito, em que o entrevistado aceita compartilhar os seus valores, crenças e sentimentos com uma segunda pessoa que poderá ser, ou não, estranha ao entrevistado, o entrevistador.

Segundo Alves (2012), as entrevistas são uma boa forma de aprofundar um tema quando se tem um número reduzido de pessoas. É um método flexível uma vez que, mesmo seguindo um guião, podem ser introduzidas perguntas que não estavam definidas e que podem fornecer pontos importantes à pesquisa. Contudo apresenta desvantagens, como o grande consumo de tempo na sua realização, a possível influência que o entrevistador pode induzir no entrevistado e a tendência do entrevistado para responder de acordo com o que é socialmente correto e não dar a sua sincera opinião (Alves, 2012).

Este é um procedimento individual, há o contacto entre o entrevistador e o entrevistado de forma a recolher a informação qualitativa, é uma abordagem mais profunda que permite obter informações sobre crenças, sentimentos, expectativas, valores, desejos dos entrevistados e também explicações e razões de acontecimentos passados (Melo, 2001).

Neste estudo, a técnica usada para a recolha de dados será a entrevista, pelos motivos

explicados anteriormente, sobretudo o reduzido número de colaboradores e o tema e objetivos de investigação.

As entrevistas serão realizadas com recurso a um guião de entrevistas (Anexo I), semiestruturado. Este guião foi elaborado com base no tema em análise, na literatura pesquisada, nos elementos considerados por Hofstede *et al* (1990) para a análise da cultura organizacional e no questionário desenvolvido por Kim S. Cameron que auxilia o “*Competing Values Framework*” de Robert Quinn e colaboradores (Melo, 2001). É constituído por 5 grupos de questões, cada grupo corresponde a um dos objetivos, sendo o último dedicado à caracterização dos entrevistados. No total encontram-se 29 questões de pesquisa, com perguntas abertas. Da mesma forma que Lofquist (2008), a fim de permitir que os entrevistados possam refletir sobre questões importantes e, potencialmente, revelar novas áreas de interesse.

Foram realizadas 11 entrevistas, 6 em L1 e 5 em L2. Procurou-se obter uma amostra homogénea entre as duas organizações em estudo, sendo assim, 2 administrativos de cada uma das organizações, 2 ou 3 técnicos e 1 doutora de cada uma das organizações. Por se tratar de dois laboratórios pequenos, não foi possível obter essa homogeneidade em termos de idade.

Teve-se o cuidado de iniciar cada entrevista com uma breve descrição do propósito do estudo, com particular ênfase para os objetivos da pesquisa, e uma explicação de como os dados da entrevista serão usados e de que estes são de carácter confidencial. Lofquist (2008) refere a importância que teve a apresentação da sua formação e experiência profissional, a instituição académica que representava, e a descrição do seu papel como um investigador académico neutro a cada entrevistado. Foi um fator importante no processo da entrevista, uma vez que incutiu um sentimento de neutralidade na pesquisa o que satisfez os entrevistados. Isto foi tido em conta aquando da realização das entrevistas.

3.4. Tratamento e Análise dos Dados

Nos estudos qualitativos, o tratamento dos dados obtidos por entrevistas, refere-se à interpretação e expressão dos significados lógicos dos dados recolhidos, tendo como base o tema e objetivos teóricos do trabalho (Melo, 2001 e Zanelli, 2002). E, uma vez que o objetivo principal é compreender o que os indivíduos absorvem ao entenderem o que acontece no seu mundo, é muito importante estar atento ao julgamento dos entrevistados, no que são as suas possíveis distorções, e naquilo que estão dispostos e se sentem confiantes em partilhar (Zanelli, 2002).

De acordo com Zanelli (2002), e de forma a dar maior fidelidade à transcrição e aprimorar a condução das entrevistas seguintes, a transcrição deve ser feita após a realização das entrevistas. Evitando um acumular de entrevistas o que posteriormente dificulta a lembrança de elementos que ocorrem na realização das entrevistas e que não são captadas pelos instrumentos de registo (ênfases, expressões faciais, etc.), neste caso o gravador. O mesmo autor defende o recurso a categorias para orientar a recolha dos dados mas também a análise dos mesmos, uma vez que facilita e permite atribuir significados ou interpretar a realidade em pesquisa.

A análise da informação recolhida é inicialmente realizada pelo confronto desta com os dados recolhidos na literatura da área, para confirmação entre si, ou não. E posteriormente, é realizada observando em alternância os dados, para os conceitos ou teorias da literatura da área de estudo, e a articulação que o pesquisador percebe como lógica na construção discursiva (Zanelli, 2002). Assim, “*o conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo*” (Zanelli, 2002, pp. 87).

Os dados obtidos com recurso a entrevistas serão analisados através da interpretação das respostas dadas pelos entrevistados, com recurso às suas citações literais, destacadas do texto por se encontrarem em itálico. Esta interpretação será realizada à luz de 4 categorias e respetivas subcategorias do estudo, apresentadas na Tabela 2, em confronto com a literatura da área. As categorias foram elaboradas tendo em conta os objetivos do estudo, e as suas subcategorias com base na literatura pesquisada. Os autores que mais contribuíram para a sua construção foram Hofstede *et al* (1990), Kim S. Cameron com o seu questionário que auxilia o “*Competing Values Framework*” de Robert Quinn e colaboradores (Melo, 2001) e a

tipologia da cultura organizacional de Robert Quinn e colaboradores, destacada por Melo (2001). E também os seguintes autores, Carleton (1997), Gill (2003), Pereira, Ávila e Boas (2006) Weiner (2009) e Reis (2011).

Tabela 2: Categorias e subcategorias do estudo

| Categorias | Subcategorias |
|---|--|
| Caraterização da cultura organizacional de cada uma das organizações de saúde | <ul style="list-style-type: none"> - Identificação e definição dos valores - Procedimentos e comportamentos - Comunicação - Cultura organizacional |
| Reação à fusão das duas organizações | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação da mudança (fusão) - Reações ao anúncio da mudança - Vantagens e desvantagens percebidas - Resistências à fusão/mudança - Elementos facilitadores - Preservação dos valores |
| Caraterização da liderança | <ul style="list-style-type: none"> - Identificação do líder - Pertinência da existência de um líder |
| Caraterização da cultura resultante da mudança | <ul style="list-style-type: none"> - A atual visão sobre o sucesso da mudança - Integração dos colaboradores - Métodos de trabalho - Resistências existentes - Indicações de melhoria na consolidação da mudança - Valores organizacionais - Cultura organizacional resultante da fusão |

Fonte: Elaboração própria

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas. Esta análise e discussão estão dispostas segundo as categorias do estudo.

Contudo, inicialmente, e como introdução a este capítulo, fazemos uma breve referência à identificação dos entrevistados, idade, formação académica e percurso profissional na Caraterização dos Entrevistados.

4.1. Caraterização dos Entrevistados

Como referido anteriormente, os entrevistados foram identificados de A a L, sendo M a diretora administrativa das unidades em estudo, que não foi entrevistada uma vez que se encontrava fora dos critérios da amostra populacional, de forma a não perder a homogeneidade da amostra. Os laboratórios são apresentados por L1 e L2, em que L1 é o laboratório que permaneceu como tal e L2 o laboratório transformado em posto de colheitas. De A a F estão os funcionários do laboratório L1, e de G a L os funcionários do L2.

As idades variam entre os 25 e os 54 anos, com o predomínio do sexo feminino, 9 entrevistadas, e em menor número o sexo masculino, 2 entrevistados.

É notória a discrepância na formação académica entre os técnicos e os funcionários administrativos. Nos técnicos existe apenas uma formação a nível do bacharelato, no caso de B, e os restantes estão a nível da licenciatura. Já no que diz respeito ao setor administrativo (que engloba receção e faturação), a formação não ultrapassa o 12º ano para todos os entrevistados, exceto para E que possui habilitações ao nível do 11º ano.

Relativamente ao percurso profissional são encontrados diversos caminhos. No caso de L1 se uns funcionários estão apenas há 3 anos nesta organização como por exemplo D: *“Então eu estou cá há 3 anos, faz agora 3 anos sim. Vim cá parar, acabei o curso estava... Surgiu uma proposta de ficar em part-time. Depois surgiu a necessidade de ficar a tempo inteiro e então mudei a tempo inteiro. O meu percurso profissional começou agora... Tenho estes 3 anos de casa, de profissão só”*, outros estão há mais de 30 anos, como B: *“Foi o meu primeiro emprego, há 34 anos que estou a trabalhar na mesma casa, e tem sido um percurso sem problemas até agora”*. E apenas para estes dois este foi o primeiro emprego, assim para A, C, E e F este já não é o primeiro emprego. Enquanto que, para os técnicos este percurso sempre passou pela área de laboratório, por exemplo A: *“O meu percurso profissional começou num*

misto entre as análises clínicas e a farmácia de oficina, depois houve uma definição e uma escolha pelas análises clínicas, a especialização e a partir daí assumir essa vertente de carreira farmacêutica em exclusivo". Para os colaboradores do setor administrativo já foi diferente como diz F: *"(...) e já fiz um pouco de tudo, desde trabalhar em seguros, em informática, material médico, já fiz um bocadinho de tudo..."*.

Em L2 a situação não é muito diferente. O tempo de serviço na organização vai do ano e meio no caso de I: *"Ora estou cá há cerca de ano e meio, enviei curriculum chamaram-me praticamente logo para a entrevista (...)"* a 20 anos, como relata L: *"Estou a trabalhar há 20 anos. Respondi através de um anúncio de jornal (...)"*. Os colaboradores do setor técnico sempre trabalharam na área de laboratório, e apenas um colaborador do setor administrativo passou por outras áreas antes de chegar a esta organização, referimo-nos a L: *"Não já é o 2º ou 3º, 3º (...) era parte de escritório mas não tinha nada a ver com laboratório de análises"*. Para além deste colaborador apenas para G e I este não foi o primeiro emprego. Segundo G: *"(...) terminei em 92 a licenciatura em Ciências Farmacêuticas, depois comecei a trabalhar em Setúbal, estive 10 anos num laboratório, e em 2002 vim (...)"*.

4.2. Caracterização da Cultura Organizacional de Cada Uma das Organizações

Aqui é pretendido atingir o primeiro objetivo proposto neste trabalho, analisar o tipo de cultura de duas organizações de saúde antes do processo de fusão das mesmas. Para esta avaliação recorreremos aos valores organizacionais, definimos a cultura organizacional em forte ou fraca, e na sua tipologia. Os procedimentos, comportamentos e comunicação, por serem elementos observáveis da cultura, são também analisados. Realizamos a análise e discussão das duas organizações isoladamente.

4.2.1. Identificação e Definição dos Valores

Para Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais estão organizados hierarquicamente e são definidos como princípios ou crenças, relativos a tipos de estruturas ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da organização e que se encontram ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

- No caso de L1,

Os colaboradores mostram-se apreensivos em relação à sua identificação e definição devido a uma certa dificuldade em falar sobre o tema, como diz C: *“Isto é difícil de definir! Valores de uma organização... Porque é que são valores... Isto é difícil”*.

Quando a definição acontece, obtemos dois tipos de respostas. Por um lado respostas com um teor individualista, quando os entrevistados falam sobre o seu próprio trabalho, como refere E: *“(...) eu acho que tenho uma boa organização de trabalho (...)”* e também F: *“Fazer as tarefas que me foram atribuídas de forma eficiente (...)”*. Por outro lado são identificados e definidos numa visão de grupo e no envolvimento dos colaboradores com a organização, o que vai de encontro ao que Tamayo e Gondim (1996) referem sobre a sua função de orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros, e que A define como: *“(...) não são valores pessoais mas são um lema, ou uma missão que todos os membros da organização devem interiorizar e conseguir passar para o exterior (...)”*.

Os autores supracitados, referem dois tipos de valores, os terminais (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade) e os instrumentais (pontualidade, respeito aos colegas, e assiduidade ao trabalho). Neste contexto, as diferenças encontradas em relação à identificação dos valores da organização vão ao encontro das referidas anteriormente. Por um lado são encontrados valores com um teor individual, na forma como o trabalho é feito por cada um dos membros. Isto pode ser encontrado no discurso de F, que afirma: *“(...) pronto neste laboratório toda a gente sabe muito bem aquilo que lhe compete fazer (...) Fazer as tarefas que me foram atribuídas de forma eficiente”*. Neste caso não é identificado o trabalho em equipa, como refere F: *“(...) embora haja pessoas um pouco mais flexíveis (...) e outras pessoas que pura e simplesmente se limitam a fazer o que lhes compete e mais nada...”*.

Por outro lado essa identificação já é feita de forma mais composta e com atributos opostos como o trabalho orientado para a qualidade e para a satisfação dos clientes, no exemplo de A: *“(...) o laboratório se pautava por um esforço para alcançar a qualidade e um bom serviço aos utentes (...)”*, acrescentando B: *“(...) está tudo dependente de registos e de conformidade com a norma uma vez que o laboratório está certificado”*. Nas palavras de C: *“(...) responsabilidade acabar por ter certa confidencialidade (...)”*, confidencialidade essa a nível dos resultados das análises dos clientes, e D: *“(...) prima pela qualidade (...) a qualidade de atendimento e também a qualidade dos resultados que saem”*. O espírito de equipa é sublinhado por C: *“(...) ”*

acho que aquilo que nos define acho que é o espírito de equipa (...)".

Dos tipos de valores referidos por Tamayo e Gondim (1996) identificamos os valores terminais como os mais representativos, e com maior destaque, tanto a nível de número de colaboradores como no sentido de envolvimento com a organização. É notório o sentido de responsabilidade perante os clientes e a qualidade do serviço prestado, assim como o trabalho em equipa, o sentido de organização como um todo, o envolvimento com estes valores da organização e, consequentemente, o maior envolvimento com a própria organização. Embora se identifiquem valores opostos, como o individualismo, a participação passiva na execução das tarefas e no trabalho que está destinado a cada um, e fazer o trabalho como lhes foi pedido da melhor forma, mas com pouca visibilidade.

Os autores supracitados referem que estes valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros nem com aqueles que os membros gostariam que existissem na organização. Estes valores devem ser percebidos pelos colaboradores como efetivamente característicos da organização e que orientam o seu funcionamento e vida. Desta forma, consideramos que quando os colaboradores se referem aos valores, como E: *"(...) eu acho que tenho uma boa organização de trabalho (...)"*, e F: *"Fazer as tarefas que me foram atribuídas de forma eficiente (...)"*, se estão a referir aos seus valores pessoais e a confundi-los com os organizacionais.

Os valores organizacionais, como sugerem Tamayo e Gondim (1996), implicam uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, isto é, uma hierarquização. O que presume que a organização como um ator que se relaciona, que participa e toma partido do mundo físico e social em seu redor. Entre os valores que mais valorizam os colaboradores de L1 estão o profissionalismo referido por A: *"(...) profissionalismo das pessoas (...)"* porque como diz C: *"(...) consciência que também acabamos por ter a vida das pessoas nas mãos (...)"*, de forma a garantir um outro valor identificado, a qualidade do serviço prestados, como diz, por exemplo, D: *"(...) qualidade do trabalho que sai porque estamos a falar em saúde (...)"*. Estes valores são transmitidos através da formação pela qual os novos membros passam no período de estágio, mencionando A: *"(...) havia uma formação, isso era sempre dito de uma forma explícita e também implícita (...)"* e através do controlo de qualidade referido por D: *"(...) através do controlo de qualidade, explicar as pessoas que estamos a trabalhar com saúde e portanto é... Tem de se ter em atenção certos parâmetros"*.

Depois de abordar os valores percebidos pelos colaboradores partimos para a sua percepção sobre a partilha desses valores pelos gestores de topo da organização. Crozatti (1998), através de vários autores (por exemplo, Catelli, 1997; Schein, 1992; Bio, 1987; entre outros), refere que os fundadores, os proprietários e os gestores de topo são aqueles que mais contribuem para a criação e formatação da cultura da empresa. Sendo assim, será de esperar que esses valores correspondam aos dos colaboradores da organização. Contudo não é de todo o que se verifica no que diz respeito à satisfação do cliente e à qualidade dos resultados como os principais valores da organização. Com efeito, não parece existir partilha de opinião com os gestores de topo em relação a esses valores organizacionais, e até mesmo com o seu superior direto (M). A este respeito, diz A: *“Não acho que não... Quem encarnava esse papel embora sem grande poder de decisão, não tinha essa cultura intrínseca. Portanto podia até às vezes querer dizer isso mas não o manifestava no dia-a-dia, não punha em prática o que fazia com que perde-se todo o valor”*. Na opinião de C: *“Para ser sincera eu acho que para eles se calhar o mais importante acaba por ser o obter lucro ou não, portanto a maior parte das organizações o objetivo é ter lucro”*. Sobre este mesmo assunto, D afirma: *“É assim eu acho que já se vê um bocado mais de números do que... Do que propriamente as pessoas”*. Sentem por parte dos órgãos de gestão do grupo uma excessiva preocupação com os lucros do laboratório e nenhuma com a qualidade e com a satisfação do cliente, que de facto é o que gera o lucro.

- No caso de L2

Relativamente à definição de valores organizacionais, repete-se a mesma dificuldade verificada em L1, destacando-se a afirmação de G: *“Éi! Isso é uma pergunta um bocadinho complicada...”*, e de I: *“Pergunta difícil”*. Apesar de haver a consciência de que esses valores organizacionais são importantes para uma organização, G refere mesmo que: *“Eu acho que é importantíssimo, para as coisas puderem funcionar, não é?”*, nenhum dos colaboradores os consegue definir.

A tarefa parece mais facilitada quando se trata de identificar os valores, pois as respostas fluem. Tal como em L1, são identificados vários valores. Destaca-se a organização do trabalho dentro do laboratório, já que L diz: *“Saber sempre onde é que estão as coisas que se pode procurar, saber logo os sítios corretos...”*, a qualidade, que também é referida pelo mesmo

colaborador, L: *“Qualidade, qualidade”*. Este é o valor com maior destaque para além da satisfação do cliente, referindo G: *“(...) fizemos a certificação... Trabalhar com a melhor qualidade sempre que possível e tendo em vista sempre a satisfação do cliente (...)”* e I: *“(...) pensar primeiro no utente (...) em termos de responsabilidade pensamos principalmente no utente”*. Também é referido o trabalho em equipa, presente no discurso de J: *“Porque era uma equipa e acho que todos nós trabalhávamos em conjunto”*.

Há uma prevalência de valores terminais e não se verifica a confusão entre valores individuais e organizacionais.

Aqueles que são referidos como os mais importantes são a satisfação do cliente através da qualidade tal como refere I: *“(...) sem dúvida o utente e aquilo que interessa ao utente (...)”* e, por exemplo, G: *“(...) satisfação do cliente (...) com qualidade reconhecida. A simpatia até no atendimento (...)”*, que são transmitidos através de formações e conselhos verbais, sempre com vista a um bom ambiente de trabalho, novamente G: *“Normalmente fazíamos uma pequena formação”* e também H: *“(...) começa por dizer às pessoas que não é preciso tratar por você, é por tu”*.

Existe um único membro que se desvia em relação aos restantes, para quem o valor mais importante é a organização do trabalho no laboratório, que será transmitido aos novos membros através de uma explicação com um teor individual mas com a noção de que a sua visão não é a única. Segundo I: *“Eu tento dizer a maneira como faço (...) cada pessoa é livre de organizar o trabalho à sua maneira”*.

Identificam-se então os valores da qualidade com vista à satisfação do cliente, o trabalho em equipa e a sua boa organização.

Como foi referido anteriormente, e referenciando Crozatti (1998), os fundadores, os proprietários e os gestores são os principais criadores e modeladores da cultura organizacional, de modo que os valores que estes incutem na empresa deverão corresponder àqueles que são identificados pelos seus colaboradores. Em L2 os gestores de topo são sempre identificados como sendo o seu superior direto, neste caso M (diretor administrativo), e é notório o sentimento de partilha dos valores organizacionais com esse membro da organização, por todos os entrevistados, J concorda: *“Eu penso que sim, eu penso que sim, sim. Porque era uma equipa e acho que todos nós trabalhávamos em conjunto. Não fazíamos nada sem a diretora técnica saber, nada sem o administrador saber, todas as decisões que*

tomavam era em conjunto". Não obstante isso, alguns entrevistados referem algumas falhas. Por exemplo, G refere que: *"(...) o que sentia é que às vezes havia pouco acompanhamento. Mas sim eu acho que também para a administração era esse o valor principal, sempre, (...)".*

Estes valores organizacionais compartilhados têm também como função criar em todos os colaboradores da organização modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização. Quando estes são diferentes criam percepções diferentes da organização, do comportamento organizacional e das tarefas a serem executadas. O que pode originar diferentes interpretações de uma única ação (Tamayo e Gondim, 1996). Nestes resultados conseguimos perceber que em L1 existe uma maior diferença dos valores percebidos entre os colaboradores do que em L2, onde estes são mais uniformes.

4.2.2. Procedimentos e Comportamentos

Os valores passam a mensagem de que procedimentos e comportamentos são convenientes na organização, atendendo aos objetivos organizacionais (Mendes e Tamayo, 2001). E numa ótica cultural, o comportamento dos colaboradores pode ser percebido como o conjunto de hábitos e procedimentos observáveis, uniformizados num grupo de pessoas, que exprime a sua identidade e o seu nível de união. Deste modo, é desejável que os colaboradores de uma organização apresentem um comportamento uniformizado, visando o fortalecimento dos valores do grupo e a sua identidade (Crozatti, 1998).

- No caso de L1

Quanto aos procedimentos que cada um dos entrevistados consideram fundamentais para o bom desempenho e sucesso da organização, existe uma divergência de opiniões, contudo o objetivo de todos é o mesmo, a qualidade e satisfação do cliente. Assim, para uns o importante é a valorização dos membros da organização de modo a que estes trabalhem no sentido desse objetivo, o que é referido por A: *"(...) eu valorizava mais era as pessoas e acredito que as pessoas não se sentiam valorizadas... Motivar as pessoas para trabalharem com qualidade, tínhamos várias coisas definidas (...)",* embora acrescente: *"(...) mas depois... Vários outros fatores impediam que isso na prática funcionasse"*. Cremos assim que as pessoas não seriam valorizadas e esse procedimento não estava visível diariamente na organização.

Para outros é seguir os protocolos das normas como, por exemplo, diz B: *“São também os da norma, da norma que dizem respeito à rastreabilidade do sistema a controle de processos (...)”* e C: *“(...) respeitar sempre todos os protocolos, fazer realmente aquelas funções que nos são devidas mas de certa forma acho que é muito importante sermos também um pouco proactivos no sentido de: se virmos realmente que há alguma coisa que pode ser melhorada no sentido de haver mais sucesso da instituição acho que nesse sentido também devemos falar”*. Reparamos que C, para além do respeito pelas normas e protocolos, acrescenta ainda a pro-atividade dos colaboradores como um factor favorável ao bom desempenho e sucesso organizacional.

Destaca-se também a satisfação do cliente por uma boa relação com o mesmo, aspeto sublinhado por E quando afirma que: *“Um bom atendimento para com os utentes. Uma boa informação para com eles também”* e uma realização das tarefas diárias corretamente, o que é destacado por F: *“Eficiência. Para se ter sucesso tem que se fazer as coisas como deve ser, se isso não for feito não se consegue... Não se consegue ter as coisas em condições, penso eu”*.

Quando se fala em relação ao comportamento dentro da organização, e ao seu respeito pelos valores, normas, etc., existem duas opiniões dominantes. Uma em que os membros são bastante congruentes em responder que se alguém desrespeitar esses valores, regras, protocolos, etc., não existe nenhum tipo de punição, apenas chamadas de atenção, e até algum tipo de ajuda para que o mesmo não volte a acontecer. Os seguintes excertos são ilustrativos esta posição, o entrevistado A revela que: *“(...) com alguns de uma forma direta “olha desculpa lá mas isso não pode ser assim”, não é. E com outros, com muita subtilidade, primeiro o elogio, “e o trabalho está muito bem mas... E ainda...” Pronto, muita flexibilidade”*. Segundo B: *“Da parte dos colegas há sempre um grande apoio e uma grande colaboração, não é problemático”*, e D: *“Chamo a atenção, que há coisas que não se podem passar dessa forma”*. Também é referido o lado positivo dessas “chamadas de atenção” como uma forma de melhorar o trabalho que está a ser feito, o que é sublinhado por C: *“Eu acho que acaba por ser bom porque acaba por dar uma melhoria contínua”*.

Por outro lado, está a opinião de que essa punição já é sentida de uma forma mais dura e em que se sentem mesmo excluídas do convívio, como é o caso de F: *“Excluída. A nível de convívio”*, e com uma expressão não tão dura quanto F mas sentindo-se censurada, E

acrescenta: *“Eles criticam logo que o trabalho não está bem feito que sou má colega (...)”*. Relembramos que os valores organizacionais destes colaboradores eram confundidos com os seus valores individuais, o que leva a crer que interpretavam as chamadas de atenção como críticas pessoais, sentindo-se assim excluídas do convívio e, quando se trata de algum erro cometido por algum colega, estes membros não exercem nenhuma forma de punição, afirma F: *“Não digo nada para não entrar em conflito, não vale a pena”* apresentando uma postura passiva.

Verificamos que todos tentam respeitar os valores da organização, uma vez que quando se fala em desrespeito desses valores não é identificada nenhuma preocupação acrescida já que esse desrespeito não é um comportamento frequente por parte dos membros da organização. Por exemplo, B diz que: *“(...) não é problemático”*. E o respeito pelos valores é uma constante preocupação diária porque, tal como C afirma: *“Como nós acabamos por lidar todos os dias com amostras humanas, para nós já é complicado ter que lidar com uma falha, portanto, e ao fim e ao cabo acabamos por ter um pouco o peso na consciência que já é de certa forma uma maneira de sermos punidos”*. Contudo se existem falhas estas são corrigidas por chamadas de atenção.

Neste aspeto, os procedimentos e o comportamento, que são uniformes entre os colaboradores, são o reflexo dos valores identificados.

- No caso de L2

No que diz respeito aos procedimentos obrigatórios seguir para o sucesso da organização, as respostas são completamente diferentes mas, como em L1, sempre com o objetivo da qualidade e da satisfação do cliente.

São mencionados os procedimentos que a certificação do laboratório trouxe, destacados por G: *“(...) com o processo da certificação nós organizamos uma série de procedimentos, (...) São todos, porque todos eles fazem parte para que tenha sucesso, exatamente, portanto desde a parte da legislação, à parte dos procedimentos da qualidade os procedimentos técnicos para que as coisas possam funcionar bem”* e L: *“Principalmente e primeiramente as regras que há dentro da própria instituição. Tentamos sempre cumprir à regra”*.

A satisfação do cliente pelo seu bom atendimento e também pela qualidade de resposta às suas exigências, aspetos sublinhado por H nos seguintes termos: *“(...) atender bem o cliente, e se o cliente diz que quer o resultado para tal dia temos que lhe dizer: sim vai ter o resultado”*

até esse dia pode ficar descansado” e I confirma: “Resultados o mais rápido possível, atender sempre da melhor forma os utentes, eles têm sempre razão”.

O trabalho em equipa como essencial para o sucesso da mesma também é referido por J: *“(...) confiança no trabalho de todos nós... Desde que a equipa trabalhe bem, há sempre o sucesso”.*

Nesta organização verifica-se a mesma situação que em L1. Os desvios em relação aos valores da organização não são punidos severamente, sendo feitas chamadas de atenção, como refere, por exemplo G: *“(...) chamar a atenção que é sempre um bocadinho desagradável não é. Que isto também depende do feitio de cada pessoa, mas a punição nesse sentido acho que não (...)”* de forma a alertar para os erros e para a sua correção, como diz H: *“(...) avisam se alguma coisa está fora do normal para corrigirmos (...)”* E embora para G fazer essas chamadas de atenção seja desagradável, estas nunca são mal aceites, há sempre uma compreensão e as situações menos corretas são resolvidas. A este respeito, L afirma: *“Coisas do dia a dia que se resolvem falando se resolvem... E temos de aceitar quando nos chamam a atenção de alguma coisa que a gente não faça corretamente”*. Verificamos assim que também em L2 o desrespeito pelos valores organizacionais não é um comportamento frequente.

Tal como em L1, os procedimentos e comportamentos dos membros de L2 são uniformes e tendem a ser o reflexo dos valores organizacionais identificados. O que verificamos em L2 é que existe um maior nível de união dos membros em relação aos comportamentos, há uma maior uniformidade a nível de reações do que a que existe em L1.

4.2.3. Comunicação

A comunicação é o mediador para a compreensão entre os indivíduos, para que estes possam partilhar o que sentem e o que sabem. Sendo assim possível difundir ideias, factos, pensamentos, sentimentos e valores. Pressupõe duas ou mais pessoas criando entre si um entendimento mútuo, a partir de trocas simbólicas e influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas (Braga e Marques, 2008). E, de acordo com os mesmos autores, é por este meio que os valores são transmitidos.

- No caso de L1

A comunicação dentro da organização é difundida por todos os membros de igual forma, existe uma congruência nas respostas dos entrevistados em que se percebe a inexistência de exclusão de membros das comunicações tanto formais como informais. A resposta de D em relação a essa questão é inequívoca: *“Não... Penso que não”*. Essa comunicação corre sem problemas e de acordo com as normas em vigor, visto este ser um laboratório certificado, relembra A: *“(...) como o laboratório é certificado, nós tínhamos documentos para formalizar determinadas informações que considerávamos pertinentes para o futuro funcionamento da organização (...) a informação informal, não é, já corria às vezes antes do desejado já se sabia, não é, essa é a mais rápida”*.

Como Braga e Marques (2008) referem, e tendo em conta o contexto organizacional, a comunicação dentro da organização deve ser considerada na promoção de um ambiente de trabalho mais eficaz, eficiente e adaptável ao contexto em que a organização está inserida. Contudo, quando se referem a M, diretora administrativa, é identificada uma falha de comunicação, e E é bem explícito quando diz: *“...nossa superior que falar connosco sobre as questões que se passa aqui no laboratório não interessa (...)”*. Assim, tendo em conta a afirmação de Braga e Marques (2008), encontra-se uma falha de comunicação dentro da organização, mas não entre os colaboradores mas sim destes com M. O que não promove o tal ambiente de trabalho mais eficaz, eficiente e adaptável ao contexto organizacional.

- No caso de L2

A comunicação nesta organização, tanto formal como informal, passa por todos os membros sem exclusão, tal como acontece em L1, e por se tratar de um laboratório certificado, segue as normas em vigor, por reuniões, atas e boletins de comunicação interna. A este respeito, G afirma: *“(...) fazíamos pequenas reuniões, principalmente depois de começarmos o processo para a certificação, ah... E normalmente eram pequenas reuniões que depois ficavam registadas em ata. Se fosse uma coisa que só acontecesse com uma pessoa, a conversa era só com uma pessoa, se era para dar conhecimento do que iria acontecer no laboratório, aí é uma reunião com toda a gente”* e J afirma: *“Ah isso funciona bem”*.

Em L2, para além de não se encontrar nenhuma falha de comunicação entre os membros, também não é referida nenhuma entre estes e M. O que já promove o tal ambiente de trabalho mais eficaz, eficiente e adaptável ao contexto organizacional de que Braga e Marque

(2008) falam.

Os autores supracitados referem ainda que um sistema de comunicação da organização bem desenvolvido e bem implementado, de forma aderente às políticas de recursos humanos e às estratégias da organização torna-se essencial. É uma atitude crucial para a tornar mais eficiente e melhor posicionada no mercado, uma vez que um sistema de comunicação bem desenvolvido pode possibilitar a efetividade de mudanças organizacionais. E tanto em L1 como em L2, uma vez que se tratam de laboratório certificados onde existem protocolos referentes à comunicação interna, o desenvolvimento e implementação do sistema de comunicação estava, como é referido por A: “(...) *eu acho que estava bem estruturado (...)*”. Mas mesmo existindo um sistema de comunicação formal bem estruturado, este está sempre suplementado por canais de comunicação informal. Nestes canais informais fluem informações, aconselhamentos e até mesmo ordens, e emergem das relações sociais dos colaboradores da organização, crescendo e ficando mais fortes no dia-a-dia do ambiente de trabalho (Braga e Marques, 2008). O que se confirma como a afirmação de A: “(...) *a informação informal, não é, já corria às vezes antes do desejado já se sabia, não é, essa é a mais rápida*”.

Apesar destas igualdades entre as duas organizações, aferimos que em L2 a comunicação correria de uma forma mais uniforme do que em L1, uma vez que nesta ultima se verificou um problema de comunicação entre os colaboradores e M.

4.2.4. Cultura Organizacional

Para Santos (1998) uma cultura forte, coesa e que sustenta a estrutura e as estratégias organizacionais é mais eficaz do que uma cultura fraca e incoerente.

- No caso de L1

Quando questionados sobre o que entendem por cultura organizacional, os entrevistados ficam um pouco pensativos e atrapalhados, não sabem muito bem ao que se refere, mas mesmo assim dão a sua opinião sobre o que tal poderá significar. E encontramos quem a defina à partida no contexto da organização, como a prestação de um bom serviço ao cliente, como A: “*Pronto eu acho que era virada para o “prestar um bom serviço” não é?*”. O entrevistado E refere-se à cultura como sendo toda a cadeia do trabalho realizado no laboratório e que é transmitida a todos os novos membros: “*Começa por nós atendermos o utente não é? Damos*

a informação, perguntarmos se está nas condições, se atendermos e explicarmos o que é que... Se não estiver nas condições o que é que tem que fazer e passarmos ao passo seguinte que é passa-lo para o colega da colheita, pronto. E depois é tratarmos desse processo desde os colegas lá dentro fazerem as análises conforme cá fora, depois imprimirmos os resultados ou informarmos o utente se falta alguma coisa ou... E fazer a entrega pronto". Nas palavras de B: *"É uma coisa que se aprende e que se vai transmitindo de colegas para colegas... A forma... De proceder e de fazer as coisas num processo natural".* Há ainda quem a defina para além dessa cadeia de procedimentos, e inclui os valores, os pensamentos, a comunicação e a liderança, como é o caso de C: *"É um conjunto de valores, um conjunto de... De ações, um conjunto de coisas... Acaba por ser... Como é que eu hei de dizer... De ações de pensamentos não é?"* e D: *"(...) é haver comunicação entre as pessoas, haver uma liderança forte".*

E em relação à cultura da organização esta também é definida de várias formas. Quando se fala na prestação de um bom serviço ao cliente é referida a escassez de meios. Mesmo assim este é conseguido, e desta forma é uma cultura orientada para o cliente, mencionando A: *"(...) apesar da escassez de meios acho que sim, que a cultura estava lá".*

Quando é referida a liderança na definição de cultura organizacional e de seguida se pede para definir a cultura da organização esta é definida como uma cultura fraca em liderança. Na opinião de D: *"Em relação à minha. À cultura organizacional aqui nesta empresa, acho que é um pouco deficiente... Falha em termos de liderança, principalmente".* Relativamente aos métodos usados para executar as tarefas, F destaca uma cultura do desenrasque e sem métodos, citando: *"Eu quanto a mim acho que nem sempre são empregues os métodos mais eficazes. Mas são os métodos que... Que se tem... No momento em que estamos a fazer as coisas".*

Mas já a nível de organização dos documentos e trabalho, de rastreabilidade e reprodução dos procedimentos técnicos estava bem estruturado. Neste ponto A afirma: *"Uma boa estrutura a nível por exemplo documental acho que sim, qualquer pessoa que viesse de novo tinha acesso à maneira como as coisas se deviam fazer, sendo que o profissionalismo fazia parte dos nossos valores não é, portanto, acho que estava bem organizado nesse aspeto, por exemplo documental".* Deste modo, parece tratar-se de uma cultura estruturada a nível de documentação.

Em relação ao trabalho em equipa, a organização é sustentada por uma forte cultura de

trabalho em equipa. Segundo A: *“(...) uma cultura de grupo muito mais aberta e franca e... Que deixou de ser só dentro das instalações, para ser... Passar para a nossa vida pessoal até”*. No dizer de B: *“(...) é uma cultura forte, as pessoas dão-se bem, e a partir daí... Conseguem colaborar na organização da organização”*.

São identificados vários tipos de cultura, mas de uma forma geral, parece prevalecer uma cultura de apoio e uma cultura burocrática, tendo como suporte para esta definição Melo (2001) referenciando Quinn (1988).

- No caso de L2

Para definirem a cultura organizacional, os entrevistados dividem-se em dois grupos. Para uns a cultura organizacional é todo o trabalho em equipa, toda a organização como um conjunto de fatores que a levam a fazer um bom trabalho com bons resultados para o cliente. A este respeito afirma G: *“(...) é uma forma também de vivermos em sociedade, de forma a que possamos todos gerir as coisas de maneira a que já não haja surpresas, para que as coisas corram bem, é um bocado isso que eu acho que seja essa cultura”*, acrescentando H: *“(...) todo o processo de administração, de funcionários e o trabalho do dia a dia”*. Por outro lado definem-na como a organização de todos os procedimentos, inclusive a nível de organização de documentos. A título ilustrativo destaca-se L: *“Então é ter as coisas um pouco ou minimamente organizadas de maneira a que quando se precisa de qualquer documento de qualquer papel, saber onde estão, onde recorrer pronto”*.

Encontramos também duas definições para a cultura organizacional. Por um lado, a cultura de grupo, de trabalho em equipa e de satisfação do cliente. G afirma: *“(...) incutir nas pessoas que nos acompanham, nos nossos colaboradores esse sentimento não é, que somos um grupo (...) trabalhar para o mesmo no sentido de ter bons resultados, o cliente satisfeito... Resultados rápidos, reconhecida externamente...”* e também H: *“É uma equipa coesa... E funcional e acho que os utentes também estão satisfeitos”*. Por outro lado, a cultura de organização do trabalho está patente no discurso de J: *“Nós temos sempre tudo tão organizado, temos sempre tudo pré-definido, o que é que é para fazer, o que não é para fazer, acho que está tudo tão organizado. Já é tudo tão sequencial...”*.

Tal como em L1 é identificada uma cultura burocrática e uma cultura de apoio.

Relativamente a este ponto, nas duas organizações identificam-se as mesmas tipologias de

cultura, a cultura de apoio e a cultura burocrática. Contudo, depois de uma análise geral, e apesar das semelhanças encontradas na definição das culturas, é notória uma maior partilha dos valores, comportamentos, procedimentos e até mesmo a nível de comunicação, pelos membros de L2. Sendo esta a organização identificada como a detentora de uma cultura organizacional forte, comparativamente com L1.

4.3. Reação à Fusão das Duas Organizações

Pretende-se aqui identificar e discutir os traços da cultura organizacional que facilitaram ou dificultaram este processo de fusão, em cada uma das organizações. Já que, como referem Rossini, Crubellate e Mendes (2001), a cultura é composta por padrões profundamente enraizados, dos quais pode depender o sucesso ou insucesso de um processo de fusão.

4.3.1. Comunicação da Mudança (fusão)

Para Braga e Marques (2008), um elemento essencial e de cariz facilitador do processo de mudança organizacional será a comunicação, numa perspectiva organizacional e cultural. Reis (2011) afirma mesmo que a comunicação é suporte da mudança.

- No caso de L1

A fusão foi comunicada de um dia para o outro, de acordo com os entrevistados, apanhando todos os colaboradores de surpresa. São vários os exemplos que atestam a perplexidade, de entre os quais se destacam o de A: *“A informação foi dada de um dia para o outro (...)”*, a de B: *“(...) caiu de paraquedas, não foi comunicada, ou foi comunicada um dia antes, se tanto, e apanhou todos os colaboradores de surpresa”* e a de C: *“Foi dias, eu acho que foi dias, tipo: amanhã as coisas vêm de L2”*.

Foram instantaneamente criadas desconfianças em relação à mudança, aspeto mencionado por A: *“(...) havia ali desconfianças, “o que é que vai acontecer, o que é que não vai acontecer”(...) a fusão era efetiva e que era a partir do dia de ontem, e o laboratório que ficava a funcionar era o L1”*.

Contudo, contrariando todas as outras declarações, um dos colaboradores considera que a notícia da mudança não lhe foi comunicada, inicialmente afirmando que a mesma não lhe dizia respeito, mas que depois acabou por afetar o seu trabalho. Falamos do entrevistado F,

que afirma: *“Não me foi comunicada pura e simplesmente. Não porque basicamente é um assunto que não me dizia respeito (...) Na prática eu também fiquei com mais serviço para fazer...”*.

De acordo com Reis (2011) é na dinâmica de articulação mútua da comunicação com o processo de mudança que são expressos os reais propósitos, hipóteses e limites da realização da mudança, assim como são prestados os devidos esclarecimentos, o que não se verificou neste processo de mudança. A comunicação apenas foi usada para divulgar o teor da mudança, os objetivos transmitidos aos colaboradores foram escassos, e não foram prestados quaisquer esclarecimentos. Foi apenas referido que as análises de L2 iriam ser feitas todas num único local e que esse local seria L1. As palavras de C ilustram o sucedido: *“Não, foi transmitido simplesmente que era feita a mudança (...)”*.

As redes de comunicação informal devem ser levadas em conta tanto quanto as formais, especialmente aquando de um processo de mudança formal e estruturado, pois essas redes informais e “não oficiais” são responsáveis por grande parte da comunicação interna da organização. E podem ser fontes de boatos, mal entendidos e até mesmo de conflitos (Braga e Marques, 2008). Destaca-se aqui uma curiosidade nas declarações de A: *“(...) soube disto antes de ser divulgado (...) distraidamente agarrei numa folha e vi os planos para o futuro. (...) fiquei a saber que os 3 laboratórios iriam fundir num só, que provavelmente seria o laboratório L1 que iria ficar a funcionar, mas eu não seria a diretora técnica escolhida (...) Isto tudo não oficialmente, não sei quantos dias levou até que houvesse informação”*. Esta colaboradora nunca deu esta informação a ninguém, desta forma pode ter evitado os tais boatos, mal-entendidos e conflitos.

- No caso de L2

Neste laboratório é também referido o pouco tempo de antecedência com que foi comunicada a mudança. Mesmo aqueles que não se lembram ao certo o momento no tempo em que foi comunicada frisam o pouco tempo a que essa comunicação antecedeu a fusão. Destaca-se também o choque que causou nos colaboradores apesar de ser uma mudança já esperada pelos mesmos, como expõe G: *“(...) foi pouco tempo... A administradora reuniu com as pessoas em L2 e deu-nos conhecimento que as coisas iam começar a ser feitas em L1. Pronto foi um choque apesar de não ser uma coisa completamente... Que não estávamos à espera”*. I

refere: *“Foi praticamente: a partir de amanhã. Foi de um dia para o outro praticamente”* e L: *“Acho que foi na véspera. Para aí algures”*.

Os objetivos desta mudança que foram transmitidos aos membros de L2 foram os mesmos que em L1, a transformação de L2 em posto de colheita e a realização das análises de L2 em L1.

Para Braga e Marques (2008) o simples ato de informar não é comunicação. Esta só é estabelecida quando há um *feedback* desse ato de informar. Ela não se dá isoladamente, mas sim com troca, motivação, comprometimento e envolvimento. Deste modo, de acordo com estes autores, não existiu qualquer comunicação desta mudança, pois os colaboradores de L1 e de L2 apenas foram informados de que esta iria ocorrer. Neste caso, pudemos constatar que existiu falta de comunicação neste processo de mudança.

4.3.2. Reações ao Anúncio da Mudança

Depois de comunicada a mudança aos colaboradores surgiram as suas reações imediatas, fruto da percepção sobre a mesma. Fraga (2001) constatou que depois de divulgada uma fusão as emoções são estimuladas e as expectativas misturam-se com a ansiedade e a angústia. Surgindo nos colaboradores questões culturais, de métodos de gestão e de negócio e também técnicas.

- No caso de L1

Para a grande maioria dos colaboradores, o anúncio da mudança não foi de todo uma surpresa. Para um dos colaboradores era até bastante óbvio e esperado, por ter tido acesso a essa informação, no caso de A, ou então, como relata D: *“Não reagi com grande surpresa porque já estávamos á espera”*. A grande tendência de concentrar todas as atividades produtivas, como referido por Magro e Teló (2010), devido à concorrência cada vez mais dura entre as empresas, impondo uma optimização na produção e no funcionamento das empresas de forma a minimizar os custos e aumentar o lucro, não é de todo um factor estranho a alguns membros de L1. Contudo para outros já foi diferente, com aconteceu com F: *“Espanto (...) Mas agora, fiquei foi surpresa porque foi tudo, aconteceu tudo muito de repente, do dia para a noite”*.

Embora as reações sejam de preocupação, a notícia foi bem recebida segundo os relatos dos

entrevistados. O receio está bem presente neste excerto da entrevista realizada com B: *“Com preocupação uma vez que a fusão resultou do encerramento de outras unidades... De modo que quando se vê as barbas do vizinho a arder... A preocupação atinge-nos com força claro”*.

Por outro lado, encontramos em E um exemplo das reações mais favoráveis e positivas ao anúncio da fusão, quando refere: *“Reagi bem, mais... Pronto, mais trabalho...”*.

Enquanto alguns sublinham a necessidade de fazer uns ajustes no trabalho diário, referindo ter-se tornado mais intenso, C mostra-se agradecido pelo facto de ter emprego: *“(...) lá está, na situação que nós estamos a passar, nós agradecemos o facto de termos um trabalho e às vezes é muito bom ter mudanças para conseguir progredir...”*. Na entrevista com D o destaque vai para a necessidade de fazer ajustamentos: *“(...) Na prática foi... Foi ter que alinhar alguns processos que não estavam a funcionar daquela forma e tentar que corresse tudo da melhor forma”*.

Relativamente à visão de cada um sobre a reação dos colegas, há o consenso de que reagiram bem, apesar do susto e da surpresa inicial que sentiram. Segundo D: *“Alguns ficaram assustados, porque... Poderia dizer que alguma coisa não estaria bem”*. E F acrescenta: *“Espanto também. Uns melhor do que outros”*. Contudo a informação do aumento de trabalho não foi assim tão bem recebida, na opinião de E: *“Dos meus colegas não foi muito boa por causa de haver mais trabalho e por causa da aceitação dos novos colegas vindos do outro lado, pronto”*.

Os colaboradores de L1 têm a opinião de que para os colegas de L2 a situação é mais difícil. E arriscam em afirmar que a sua reação não terá sido tão boa. De acordo com A: *“(...) L2 e L3 não terão reagido da mesma forma, como é natural”* e C: *“(...) mas eu compreendo que é mais complicado para quem vem de fora e tem que se integrar e adaptar a tudo do que a quem já lá está e que basicamente pode ter que mudar só um posto ou outro de trabalho...”*.

Encontramos vários tipos de reações ao anúncio da mudança, desde a sua boa aceitação à má, a reações de surpresa e de algo com que já se contava. Mas todos concordam que terá havido uma maior dificuldade por parte dos colegas dos outros laboratórios em aceitar esta mudança.

- No caso de L2

Quando receberam a notícia, os colaboradores de L2 ficaram surpresos e em choque, não reagiram muito bem inicialmente também devido às deslocações diárias que foram propostas,

e de certa forma impostas, a alguns dos membros. No caso de G: *“Pronto, foi um choque apesar de não ser uma coisa completamente... Que não estávamos à espera, que não estivéssemos à espera, não é? Mas acaba por ser um choque, saímos da nossa casa e pronto, vamos para um sítio diferente em termos de deslocação, de tudo diferente...”* e de L: *“Fiquei receosa... Sem saber em concreto o que é que iria surgir daí. Fiquei nervosa mas não alterou o meu trabalho, mantive a minha postura na mesma”*. Destacamos que, como é referido por G, também não se tratou de uma situação com a qual os colaboradores não estivessem a contar, pelos mesmos motivos referidos anteriormente e que Magro e Teló (2010) destacam: a grande tendência de concentrar as atividades das empresas de modo a ganhar competitividade com a diminuição da despesa e o aumento do lucro. E que, apesar do susto e das alterações emocionais de que foram alvo, e destacando a afirmação de L atrás citada, em relação à realização do trabalho diário nada mudou na postura dos colaboradores. Até porque em alguns casos houve um aumento salarial, por exemplo H: *“...e até tive um aumentozinho”*. E em outros casos uma regulação salarial, como refere J: *“(...) nós estávamos com o problema do atraso dos salários e disseram-nos que iam... Ficar tudo certo”*.

Quando se fala da perceção de cada um sobre as reações dos colegas, constata-se que há uma boa aceitação da mudança por parte de todos, apesar do choque inicial e das preocupações que esta acarreta. E aqui entende-se também que a pior reação poderá ter partido de quem era obrigado a fazer as deslocações, mas apesar de tudo, esses elementos parecem ter reagido relativamente bem, como por exemplo G: *“(...) foi um choque para todos, não é? Principalmente para as pessoas que se tinham de deslocar”*. E citando I: *“...têm uma hora de viagem de L2 para aqui (L1), quem teve que mudar, mas pronto até acho que reagiram bem tendo em conta a situação”*.

Apesar dos medos e dos receios, todos reagiram bem, mesmo aqueles que tiveram de se deslocar, os quais tiveram a compreensão por parte dos colegas de que para eles a situação era mais complicada. Atrapalhou-os inicialmente na organização do seu trabalho, mas lidaram com a situação da melhor forma.

Numa situação destas Fraga (2001) acredita que as relações entre os membros da organização seriam pouco colaborativas, porém isso não foi o que se verificou com esta análise. Os colaboradores de L1 reagiram melhor do que os de L2, no entanto estes últimos, sendo os mais afetados pela mudança, seguiram naturalmente com o seu trabalho

colaborando com o processo, ao contrário do que Fraga (2001) suporia.

4.3.3. Vantagens e Desvantagens Percebidas

Oliveira e Rocha (2006), quando falam em fusão, referem-se a um projeto de investimento de longo prazo, que deve garantir a sustentabilidade da organização depois da mudança, por um ou mais dos seguintes factores: a minimização dos impactos causados pela concorrência, o impulso dos seus recursos e possibilidades, a otimização dos seus recursos e a sua estrutura organizacional.

- No caso de L1

Relativamente às vantagens, é perceptível por todos os membros as vantagens económicas que a fusão dos laboratórios trouxe ao grupo, pela redução de custos a vários níveis, tal como referido por Oliveira e Rocha (2006). Vejamos por exemplo a afirmação de A: *“Concentrando o trabalho de laboratório, a parte técnica, num local... Há vantagens económicas nítidas, não é? Há equipamentos que podem passar a estar desligados e não há consumos... Portanto vantagens económicas, não há dúvida nenhuma”*. Curiosamente, um membro refere ainda a saída de alguns colaboradores como um dos objetivos desta mudança, e que dariam vantagens económicas à empresa, neste caso C: *“Muitas vezes a mudança acaba por ser utilizada como uma prova de adaptação das pessoas para conseguir dar despedimentos por justa causa, não é? (...) Acho que também foi um pouco nesse sentido que também foi feita a mudança”*.

O entrevistado C indica ainda a vantagem da existência de colegas novos como fonte de novos conhecimentos e de novas experiências, aos quais de outra forma não teria acesso. Na entrevista pode ler-se: *“Acaba por ser bom porque como acabamos por ter colegas novos de outras zonas que já têm alguma experiência acabamos por também nos ser transmitido determinadas experiências que se calhar se não fosse assim não iríamos ter contacto”*.

O aumento de trabalho no laboratório também é considerado uma vantagem, na medida em que este se torna mais rentável, maximizando o seu lucro (Santos, Calegario, Almeida, Pessanha e Alcantara, 2012), tal como mencionado por E: *“Vantagens foi o aumento do trabalho, ou seja, acaba por haver mais rendimento aqui para o nosso laboratório...”*.

Relativamente às desvantagens são referidas a quebra na qualidade do serviço prestado ao cliente, tanto pelo facto de este se tornar distante como em termos de qualidade dos resultados numa fase inicial. A questão da distância está bem evidente nas entrevistas de A e E, respetivamente: *“A nível da qualidade do serviço que é prestado à população (...) quando um laboratório é transformado num posto de colheitas, nunca pode passar... Continuar a prestar o mesmo serviço que prestava à população...”* e *“(...) a nível de telefonemas as pessoas ficavam um bocadinho assustadas quando nós dizíamos que estávamos em L1...”*. É sugerido que a qualidade pode ficar comprometida devido ao transporte dos produtos a analisar para um local distante, o que acarreta deterioração das amostras, podendo resultar na perda das suas propriedades existentes após a colheita. E também pelo excesso de trabalho para um reduzido número de colaboradores, sem incentivos nem benefícios em relação a esse aumento de trabalho. Estas questões são referidas por C: *“(...) porque como temos às vezes o triplo ou o quádruplo do volume do trabalho, não conseguimos ter aquela disponibilidade vá, às vezes para conseguirmos ver tudo (...) são máquinas, não é? Portanto quando elas avariavam está tudo estragado e não só as amostras de cá como também do laboratório que... Em que houve a fusão...”*. E também por D e F, respetivamente: *“(...) a forma de trabalhar e as condições em que por vezes os produtos chegavam ao laboratório, já a uma hora mais tardia (...)”* e *“(...) passaram a ter mais trabalho e os benefícios ou a falta dos benefícios foi igual...”*.

Quando C refere a possibilidade de despedimento por justa causa, como um dos objetivos da mudança, para além de identificar a vantagem a nível económico para a empresa, identifica a desvantagem para os colaboradores que são dispensados.

Um dos membros só identifica desvantagens nesta fusão, como o próprio diz, a vantagem que poderia existir a nível financeiro é perdida com os custos que passaram a existir a nível de transportes. Referindo também a perda de qualidade do serviço prestado. Citando B: *“(...) uma vez que as unidades que foram fundidas estavam muito... Em situação geográfica muito distante, cada uma cobria um terreno bastante grande, uma área bastante grande e a nível de qualidade do serviço piorou, não trouxe vantagens. A nível de economia de escala, o que se podia ganhar perdeu-se com os custos de transporte portanto não vejo assim grandes vantagens, vejo mais inconvenientes que vantagens”*.

- No caso de L2

Como vantagem é referida a nítida contenção de despesa por parte da gestão, que aparece na entrevista de G: *“(...) acho que vantagens em termos económicos, porque aquilo que se gastava em termos de controlos ou de eletricidade, os gastos (...) diminuíram porque um controlo que se fazia em L1 servia para aquilo que se fazia... Para um que se fizesse em L2 e outro em L1... E em L3, não é? Portanto 3 em 1... Rentabilizou-se não é, mais os gastos”*. E de I: *“(...) económicas em termos de reagentes, aparelhos, pessoal... Acaba sempre por haver redução de horário, despedimentos, acho que são só essas as vantagens”*.

Mas contrariamente ao que foi referido em L1, é destacada como vantagem a rapidez de entrega dos resultados. Por exemplo, L diz: *“(...) foi a nível de prazos de entrega de resultados sem dúvida que foi muito mais rápido”*.

Como desvantagens identifica-se a perceção, por parte dos clientes, de que as análises não se estavam a realizar em L2 mas sim em L1, levando a desconfiar e ao descontentamento destes, o que originou a perda de fidelização de alguns. As afirmações de H e I, respetivamente, ilustram este ponto: *“(...) muitas pessoas que se aperceberam que passou a posto de colheitas em vez de laboratório central escolheram outro sítio para fazerem as análises”* e I: *“(...) os utentes quando estão habituados a uma coisa e começam a ver nos envelopes outro nome de laboratório também começam a estranhar e a perguntar e perdem um bocado a confiança (...)”*. A alteração do local de trabalho, para um mais distante, e até mesmo a mudança para um posto de trabalho inferior ao que se tinha anteriormente em L2, são apresentadas como desvantagens por alguns colaboradores. Veja o caso de G: *“(...) ter passado de uma situação melhor para uma menos boa... Porque passei também de uma direção técnica para ser adjunta... Passei a deslocar-me numa distancia maior por uma estrada mais perigosa (...)”* e J: *“(...) deixei de ter, enquanto ia para L1, deixei de ter hora para sair”*.

Tanto em L1 como em L2 são identificadas vantagens económicas nesta mudança, na contenção de despesas, embora alguns colaboradores contraponham com a questão dos novos gastos a nível de transportes. Entre as desvantagens associadas à mudança encontram-se a queda da qualidade do serviço prestado ao cliente devido ao transporte, em fracas condições, dos produtos a analisar e ao excesso de trabalho a realizar por um número reduzido de colaboradores. E a consequente perda de clientes devido a esses fatores por eles

percebidos.

4.3.4. Resistências à Fusão/Mudança

É raro nos processos de mudança ser realizada uma avaliação de quem, na organização, poderá resistir à mudança e quais os motivos que levam a essa resistência. Contudo, tendo em conta a variedade de comportamentos que os indivíduos podem assumir, mesmo uma avaliação precisa pode não ser suficientemente intuitiva nem óbvia (Hernandez & Caldas, 2001).

- No caso de L1

Quando se questionam os colaboradores relativamente às suas reações de resistência apenas é mencionada a resistência inicial de negação à mudança. Por exemplo, B afirma: *“A resistência surge sempre que as coisas são feitas sem preparação, portanto foi o normal, qualquer coisa que cai de paraquedas em cima da nossa cabeça causa surpresa e causa perturbação na organização. Só isso, de resto após um tempo toda a gente se adaptou, que remédio...”*. E não podemos deixar de referir o desagrado com que este colaborador cooperou com o processo, apesar de não ter resistido.

Todos admitem que não ofereceram qualquer tipo de resistência e que, pelo contrário, colaboraram com o processo. Relembremos aqui a cultura de apoio identificada anteriormente em L1. Por um lado, porque a mudança já estava decidida, e realizá-la da melhor forma seria o caminho mais vantajoso para o bem todos, como é dito por A: *“(...) sempre colaborei e esforcei-me para que corresse bem. A partir do momento em que foi anunciado. Não houve a mínima resistência... Fiquei incluída portanto à partida devia colaborar, não é?”*. O entrevistado D afirma: *“(...) colaborei desde o início porque achei que era o melhor para todos e portanto não ofereci resistência nenhuma”*.

E, por outro lado, porque os mais prejudicados eram os colegas de L2, que não conheciam o ambiente e por esse motivo deviam ser apoiados. Na entrevista de C pode ler-se: *“É, eu colaborei (...) Como eu digo acho que é muito mais complicado para quem vem de fora. O meu papel sempre foi um pouco tentar ajudar e tentar apoiar tal como se eu gostasse de ser apoiada, acho que sim”*.

Embora todos os colaboradores afirmem que colaboraram com a mudança sem oferecer

qualquer tipo de resistência, as respostas alteram-se um pouco quando se referem à participação dos restantes membros da organização no processo. No geral é referido por todos a participação ativa dos membros, contudo há comentários a destacar, como o de C: *“Não... Na minha opinião não”*. Apesar da colaboração de todos, numa fase inicial existiu uma resistência, embora bastante ténue.

Os colaboradores de L1, nessa fase inicial, não olhavam para o trabalho acrescido que passou a vir para L1, como parte do seu trabalho, isto é, não o consideravam como sendo trabalho de L1 mas sim de L2 e L3, e por esse motivo não lhes competia a eles fazerem-no. A este respeito, diz A: *“(...) numa fase inicial havia a ideia de que aquele trabalho era de L2 (...) não era nosso. Mas o esforço sempre foi: aquele trabalho passou a ser nosso, ponto final”*. Já E comenta: *“(...) dificultaram os processos dos novos colegas que chegavam... Pronto ofereceram-lhes assim um bocado de má cara... Dizer-lhes que eles eram uns privilegiados que ficavam lá sem fazer nenhum e nós aqui é que tínhamos o trabalho todo”*. Os motivos para esta reação são justificados pelo grande aumento da quantidade de trabalho e de horário de serviço aliados à ausência de recompensação por esse esforço acrescido, como menciona F: *“Porque foram informados em cima do acontecimento... Ficaram com uma carga horária muito... Bastante mais elevada, o número de trabalho bastante mais pesado e... Sem contrapartidas”*.

É destacada por C uma certa dificuldade criada aos novos colaboradores, de L2, pela forma como os métodos de trabalhos lhes foram transmitidos, e pela forma como a informação lhes foi apresentada, quando diz que: *“(...) muitas vezes as pessoas vêm e: “desenrasque-se” (...) Acho que não é transmitida às vezes da melhor forma...”*. E embora o laboratório apresente todo o tipo de documentação, para este colaborador essa documentação não é de fácil leitura para todos, principalmente para os novos colaboradores. E, não sendo suficiente, exigiu dos membros de L1 uma maior dedicação na transmissão de métodos de trabalho e da informação, o que não se verificou na prática. C justifica que os colaboradores já fazem um trabalho tão rotineiro e programado, que para eles se torna básico, há certos pontos na explicação que lhes passam ao lado, quando refere que: *“(...) toda a rotina diária do trabalho, portanto fazer sempre a mesma coisa portanto, a pessoa acaba por se habituar a esse determinado tipo de trabalho e não pensa que a pessoa vem de fora e há determinados pormenores que fazem a diferença, porque ao fim e ao cabo acaba por ser um hábito e uma rotina, a pessoa já faz automaticamente, não está a pensar, porque é que está a fazer. Faz”*.

Tal como Hernandez e Caldas (2001) afirmam um ou mais tipos de resistência à mudança partilhados uniformemente por todos os colaboradores não é compatível com o conceito de que a realidade é entendida como um fenómeno pessoal, como resultado da percepção de cada individuo daquilo que existe e acontece à sua volta. Desta forma explica-se o porquê dos membros desta organização identificarem entre si diferentes tipos de resistências neste processo. O que de acordo com os mesmos autores, terá como base os desejos, as necessidades, os valores e experiências de cada um dos membros, posteriormente refletidas nas suas ações e reações, não sendo estas, necessariamente, baseados na realidade objetiva dos factos e acontecimentos.

Contudo, embora a presença de uma resistência inicial de negação à mudança, não foram criadas dificuldades e a participação ativa de todos os membros foi geral e até mesmo com esforço para que tudo corresse da melhor forma e facilitasse o processo. A afirmação de B ilustra bem este ponto: *“Ninguém dificultou em nada o processo, as pessoas queriam era que a adaptação se tivesse feito de forma mais rápida, não é? Com menos perturbação, mas não houve ninguém que se pusesse contra, abertamente pelo menos”*. E a de D: *“(...) as pessoas, cada uma deu as suas ideias para que a situação funcionasse da melhor forma... Quando era preciso fazer algo mais ou... Era sempre, estava sempre tudo de acordo portanto não houve nenhum entrave nesse sentido”*. O que acontece tanto pela consciência do tipo de produtos com que se trabalha, produtos biológicos que não mantêm as suas propriedades de um dia para o outro, como pela salvaguarda dos seus postos de trabalho. Destacamos novamente as observações de B e D, respetivamente: *“(...) são organizações que não podem parar... Não é trabalho que possa ficar para o dia seguinte...”* e *“(...) as pessoas quererem segurar o seu posto de trabalho e que a fusão corresse bem para que pudessem continuar com o seu posto de trabalho (...)”*.

- No caso de L2

Todos os entrevistados afirmam que não resistiram à mudança e, pelo contrário, colaboraram no processo pois seria o melhor para os próprios e para os colegas. A este propósito, refere G: *“...eu acho que colaborei (...)”*. Todavia, este colaborador afirma que colaborou mesmo não existindo um claro esclarecimento sobre o processo: *“(...) se bem que se as coisas não tivessem sido muito claras, da forma como... Se havia de fazer a transferência (...)”*.

Os motivos apontados para esta colaboração com a mudança vão de encontro aos de L1, uma vez que afirmam que ao colaborar com o processo estão a contribuir para o bem de todos os membros, para que as dificuldades sejam ultrapassadas. Também aqui relembramos a identificação em L2 de uma cultura de apoio. No decurso da entrevista, J menciona: *“Porque achei que ia ser o bom para mim e para os meus colegas. (...) tivemos algum receio que houvesse alguns despedimentos, mas não houve, e achei que ia ser melhor para nós todos”*. E também pela vontade de manter o posto de trabalho, como afirma L: *“Porque precisava do meu local de trabalho, porque sou o sustento de uma família e precisava”*. E também J: *“Olha, era mantermos o nosso local de trabalho, (...) não irmos para o desemprego”*.

Todos os entrevistados afirmam que também os seus colegas participaram ativamente e colaboraram, de uma forma ou de outra, com o processo de mudança. Por exemplo, H diz: *“Todos tiveram que participar”*. e I: *“(...) eu acho que as pessoas todas, mais ou menos, colaboraram sem levantar grandes problemas”*.

Destaca-se a opinião de um dos entrevistados, que dá conta de uma certa resistência por parte de um dos membros do setor administrativo de L2. A causa dessa resistência deve-se às deslocações que esse membro do setor administrativo teria de passar a fazer. A este respeito, afirma G: *“...portanto deu-me a ideia de que da parte administrativa talvez tivessem causado alguma dificuldade em não se querer deslocar para tão longe...”*. Mas, ao identificar esta situação como uma resistência, este entrevistado não deixa de justificar que era uma situação esperada. Mas que mesmo existindo esta adversidade, o colaborador resistente poderia ter cooperado mais, uma vez que a G foi exigido o mesmo. Nas palavras de G: *“(...) as pessoas realmente que moram ali a dois passos têm a sua vida organizada para trabalhar naquele sítio... Talvez também não fizessem... O máximo esforço que lhes podia ser exigido, se é que lhes foi exigido, mas pronto. Que me parece que podiam colaborar mais, e não sei se o fizeram mesmo...”*. Em contrapartida, o membro do setor administrativo, quando questionado, refere que sempre colaborou com o Ihe foi pedido e que se mostrou sempre disponível. O entrevistado J afirma: *“Não, não dificultamos, correu tudo normalmente. Acho que como facilitei, eu e a H pronto, a H foi proposto ela ir e foi, eu disse sempre que ia para onde fosse preciso...”*.

Hernandez e Caldas (2001) identificam moderadores individuais e situacionais no processo de

avaliação de mudanças, por parte dos indivíduos, e é nos moderadores individuais que se encontra a cultura organizacional. Esta tende a incutir nos membros valores que influenciam a forma de estes perceberem os processos de mudança. Tanto em L1 como em L2, em que está presente uma cultura de apoio, verificou-se que, apesar de nem todos os membros olharem com bons olhos para a mudança, nenhum ofereceu resistência. Todos (ou a maioria) pareciam ter consciência de que era necessário que esta fosse bem sucedida para o bem de todos os colaboradores e para não serem criadas mais dificuldades para além das existentes com o processo em si.

4.3.5. Elementos Facilitadores

Foram identificados até aqui pelos entrevistados, para além de fatores que facilitaram esta mudança, várias problemas desde a sua conceção, à forma como foi apresentada aos membros da organização e ao envolvimento que lhes foi exigido neste processo. Mas pretendemos também averiguar quais seriam, de acordo com os mesmos, os fatores que teriam facilitado esta mudança.

- No caso de L1

Desta forma é geral a opinião de que a comunicação da mesma com antecedência teria facilitado o processo. Assim, um trabalho prévio de preparação dos colaboradores, dos recursos a nível de material e de reagentes, a organização do trabalho e do tempo, para a nova realidade da organização, teria evitado muitas das dificuldades encontradas durante o processo de mudança.

Esta circunstância foi sublinhada nas entrevistas de B e D: *“(...) um aviso prévio da mudança e uma preparação... Com tempo a nível de material necessário de preparação das pessoas para o que ia chegar... Pro volume de trabalho...”* e D: *“Poderia ter havido uma comunicação mais cedo. Para termos mais tempo como planear a mudança porque as coisas começaram a chegar... Foi consoante as dificuldades... É que nós íamos arranjanho as soluções para elas...”*.

Informar bem os colaboradores da organização em relação à mudança foi apontado como outro elemento facilitador do processo de mudança. Este aspeto está presente no discurso de A: *“Primeiro que tudo a informação não é? É preciso que as pessoas saibam o que é que se pretende, o que é que vai acontecer, em que é que nós somos levados em conta na mudança*

que vai acontecer para podermos colaborar, não é?”.

Santos, Sousa e Oliveira (2009) afirmam que em vez de administrar pessoas é necessário administrar com as pessoas. Os autores caracterizam-nas como seres dotados de capacidade mental e intelectual, de personalidade própria, com habilidades e conhecimentos indispensáveis à gestão dos recursos organizacionais, como impulsionadores da organização e capazes de a enriquecer com inteligência e capacidade para resistir a desafios. Deste modo, devem ser consideradas parcerias da organização, capazes de a conduzir à excelência e ao sucesso. Tal como estes autores, também alguns membros da organização sentem que deviam ter sido considerados aquando da projeção desta mudança. Assim, outro elemento facilitador elencado é a participação de todos os colaboradores nas decisões em relação à mudança, no seu planeamento, desenvolvimento e desenlace. Algumas entrevistas são ilustrativas deste ponto, como é o caso de A, que refere: “*Quando pedimos a colaboração e as ideias depois ficamos num bico-de-obra. Mas a determinados níveis é importante que haja esse consentimento, não é? Pacífico...*”, e do entrevistado F: “*Juntar toda a gente e conversar, esclarecer as coisas e comunicar com antecedência e não apresentarem as coisas como um ponto assente e não haver mais nada a fazer*”. Os autores supracitados acrescentam também que os gestores têm um papel importante na facilitação dos processos de mudança. Compete-lhes ajudar a expressar as necessidades da organização e dos seus colaboradores, ouvindo, em contrapartida, as preocupações destes. O que, de acordo com os colaboradores entrevistados no âmbito do presente estudo, não aconteceu.

Uma melhor integração dos novos membros é igualmente referido como um fator facilitador da mudança, de modo a que o trabalho corra da melhor forma. C expressa o seu ponto de vista da seguinte forma: “*...a integração de outras pessoas que ainda possam vir, eu acho que é mesmo isso... Tentarmos sermos o mais receptível possível...*”.

Assim como a recompensa aos colaboradores pelo seu esforço no processo, como é referido por C: “*...e se calhar também algum tipo de recompensa... Que lhes acabe por ser importante...*”.

- No caso de L2

Igualmente aos colegas de L1, sugerem um anúncio atempado da mudança como um elemento facilitador da mesma. Os colaboradores teriam mais tempo para se prepararem a nível de organização de trabalho e de informação prestada ao cliente. A este respeito, diz H:

“Pensarem nas coisas com mais tempo de antecedência para quando cá chegássemos (a L1) tarem as coisas preparadas de outra maneira” e I: “Talvez terem avisado os profissionais um bocadinho mais cedo. Para eles próprios pensarem no que é que podiam dizer aos utentes”.

O desejo de uma participação de todos nas decisões da mudança, juntamente com os órgãos de gestão do grupo, também é expressado, por exemplo, por J: *“(...) eu gostava de ter ouvido os patrões a falarem, não só a administradora (M), gostava que eles tivessem tido uma participação connosco tivessem chegado ao pé de nós tivessem explicado as coisas todas como era como é que não ia ser”.* De acordo com Santos, Sousa e Oliveira (2009), os gestores não devem apenas imaginar o futuro da sua organização quando planeiam as mudanças. Também devem comunicar essa visão aos seus colaboradores, criar expectativas claras quanto ao seu cumprimento e desenvolver a capacidade para a alcançar, reorganizando os colaboradores ativos na empresa. O que, de acordo com os entrevistados, não se verificou neste processo de mudança.

Mas, talvez por tudo ter corrido bem, apesar das dificuldades iniciais, um dos entrevistados não identifica nenhum ponto onde esta mudança pudesse ter sido facilitada. Com efeito, G afirma: *“(...) não sei se poderia ter sido feito mais alguma coisa... Porque o ideal era ficar-se como estava; isso era o mais fácil, não é? Não sei se fazer a mudança de uma forma mais lenta seria bom ou não... Sinceramente não sei se havia mais alguma coisa a fazer, as pessoas até tinham transporte, de L2 para L1, eu deslocava-me no meu carro, não sei...”.*

4.3.6. Preservação dos Valores

Depois de referirem quais os valores nas suas organizações, propôs-se aos entrevistados discutirem se com esta mudança sentiram que esses valores seriam afetados de alguma forma.

- No caso de L1

Os entrevistados ficam um pouco divididos em relação à preservação dos valores da organização com esta mudança.

Por um lado, quando se fala de valores como o profissionalismo e a ética, A afirma: *“Sim. Violou. É assim, se um dos valores era o profissionalismo e a ética... As coisas não foram feitas com clareza, não houve conversação com os intervenientes, não houve negociação, portanto a ética. O profissionalismo, de um dia para o outro, um laboratório que assumia 100*

doentes passar a assumir 180 ou 200... É difícil manter o profissionalismo e a qualidade nestas circunstâncias sem haver disponibilização de meios...". C também concorda com este ponto de vista: "(...) na minha opinião a única coisa que se violou (...) o facto de as pessoas ficarem completamente esgotadas por terem que fazer se calhar às vezes um pouco mais do que aquilo que lhes é pedido...".

A falta de aviso prévio, para uma melhor adaptação à mudança e adequação do trabalho à nova realidade, de modo a que os valores de qualidade e satisfação do cliente, e também de ética para com os colaboradores, fossem mantidos, é tida como o fator responsável pela oscilação dos valores da organização. B e F expressam a sua opinião do seguinte modo, respetivamente: *"Sim na medida em que não foi preparada, não foi, foi uma coisa que surgiu de improviso, portanto as pessoas não tiveram tempo de se preparar nem de adaptar à organização uma mudança tão grande"* e *"Veio alterar muita coisa. As pessoas deviam ter sido avisadas com tempo... Com tempo para se poderem preparar..."*.

Contudo, apesar desses danos nos valores, existiu um esforço por parte de todos em os manter. Neste âmbito, destaca-se a afirmação de D: *"Nós tentamos que não... Que os padrões de qualidade fossem todos cumpridos (...) foi tudo feito dentro do normal em que isso poderia ser feito"*.

- No caso de L2

Os colaboradores de L2 sentem que os valores da qualidade dos resultados e da satisfação do cliente foram violados com esta mudança, mas apenas numa fase inicial. Citando G: *"Sim (...) se calhar talvez um mês ou dois até haver uma adaptação à forma de trabalhar. (...) resultados não saiam depois com o mesmo aspecto de que as pessoas estavam habituadas... Pronto tudo isso pode ter causado se calhar algumas questões em relação à satisfação do cliente..."*. E também H alerta: *"Pode demorar um bocadinho mais nos resultados e não se podem aceitar amostras da parte da tarde"*.

É referido por L a questão da ética profissional para com os colaboradores: *"Talvez um pouco, da maneira como foi demonstrado ou o contrato que nos apresentaram para assinar foi um pouco"*.

E apesar dos problemas iniciais, na fase de adaptação, momento no qual esses valores foram ligeiramente violados, a situação normalizou-se, havendo alguns colaboradores que consideram que estes não foram violados, com é o caso de J: *"Não violou, talvez tivemos que*

alterar o nosso método de organizar... De gerir o laboratório, teve que se modificar algumas coisas. Mas não violou".

Tanto em L1 como em L2, há uma partilha de opinião de que valores como a qualidade e a satisfação do cliente foram apenas abalados numa fase inicial da mudança, mas que rapidamente se controlaram. Contudo, no que diz respeito à ética para com os colaboradores, por parte dos gestores, esse abalo foi sentido ao longo do processo de mudança, no esforço acrescido que lhes foi exigido para que o processo corresse da melhor forma, o que poderia ter sido evitado se esta mudança fosse apresentada atempadamente.

4.4. Caracterização da Liderança

Identificar os líderes no decorrer da fusão é o terceiro objetivo deste trabalho. Esta análise será feita a cada uma das organizações separadamente, como até aqui.

De acordo com Sayão e Tanure (2005) é papel do líder compreender o conceito global do plano da organização, tendo o poder de a organizar e produzir elementos simbólicos sólidos com sua visão.

4.4.1. Identificação do Líder

Para Santos, Sousa e Oliveira (2009), os líderes são considerados os agentes facilitadores das mudanças nas organizações.

- No caso de L1

Na identificação do impulsionador desta mudança, as opiniões divergem. Se para uns esse grande impulsionador é a diretora técnica, A, para outros é a diretora administrativa, M. E para além desta divisão na identificação desse impulsionador, também há quem não identifique nenhum líder.

Quando se defende a diretora técnica (A) como a grande impulsionadora desta mudança é referido o seu trabalho a nível de laboratório, de trabalho técnico e de apoio e incentivo dado aos colaboradores. Na opinião de B: *"Tornou fáceis coisas que pareciam quase impossíveis de resolver uma vez que o aviso foi em cima da hora, portanto à custa de muito trabalho e de apoiar as pessoas conseguiu que as coisas corressem bem"* e de D: *"A A mais dentro do*

laboratório, sabendo como gerir as pessoas e colocá-las a fazer o que era necessário a nível de trabalho".

Quando é referida a diretora administrativa (M) destaca-se o seu papel como vínculo entre os colaboradores e a gestão de topo, sendo um elo de ligação entre as partes, como também refere D: *"...foi sempre um elo de comunicação entre a sede e nós"*. Assim como o facto de ter lutado para que o processo corresse da melhor forma a nível da organização mas também a nível do pessoal. Veja-se a opinião de C: *"(...) acabou por liderar um pouco essa mudança... Se calhar orientar determinados aspetos, a nível de toda a gestão do laboratório (...)"* e também F: *"Tentou apaziguar os ânimos. Tanto dos colegas que vieram de lá para cá como os colegas que estavam cá"*.

A diretora técnica (A) não identifica nenhum impulsionador desta mudança, pois considera que esse papel poderia estar representado ao nível dos órgãos de gestão de topo, o que não se verificou. Como a própria afirma: *"É assim podia ser a gestão em Lisboa. O grande impulsionador. Quem decidiu foi Lisboa, mas não foi. Mas impulsionar para mim é fazer com que a coisa corra bem. Portanto não fez com que a coisa corresse bem. (...) não consigo identificar ninguém"*.

- No caso de L2

Como grande impulsionador desta mudança os colaboradores entrevistados identificam A, M e G.

M é identificada por ter gerido tudo o que seria necessário para ocorrer a mudança, pelo papel que representou quando a anunciou, e pelo elo de ligação entre estes colaboradores e a gestão de topo. Destaca-se a afirmação de I: *"(...) foi a líder, foi ela que geriu o que é que era preciso, quem é que era preciso..."* e de J: *"Foi a única pessoa responsável na empresa que deu a cara, foi ela"*.

Enquanto que G é identificada como um apoio num novo ambiente de trabalho, e por colaborar com os diferentes funcionários de modo a que a mudança corresse da melhor forma para todos. Os entrevistados H e L referem, respetivamente: *"Eu tinha cá a M que veio antes de mim e que eu já conhecia lá (em L2) e era o meu grande apoio aqui"* e *"Ela colaborou sempre e tentou resolver sempre as coisas da melhor forma tentando também nos ajudar a que nós tomássemos as rédeas para a frente, que é mesmo assim, acho que foi uma pessoa que sempre nos ajudou e que esteve sempre a tentar colaborar connosco..."*.

Destaca-se o facto de a diretora técnica de L2, identificada por G, indicar como impulsionador desta mudança a diretora técnica de L1, que por sua vez continuou como diretora técnica do laboratório depois da fusão. Esta considera que A teve um papel muito importante na mudança, papel esse que passa pelo apoio dado aos funcionários na adaptação e no decorrer da mudança, como a própria afirma: “ (...) *foi uma pessoa muito importante... Na adaptação... No decorrer, realmente, desta mudança (...) o facto de ela até ter reconhecido de ter sido uma fase complicada para todos e agradecer até a nossa colaboração... Acho que a A foi a principal pessoa... Implicada no sucesso da mudança, para mim foi. (...) O facto de nos ter recebido e de nos ter orientado... Até toda a equipa*”.

Desta forma, podemos resumir que de uma forma geral, M é identificada como líder pelo seu papel de representante dos colaboradores perante a gestão de topo da empresa e vice-versa, e também pelo seu esforço na resolução do processo de mudança. E que A é identificada como líder pela forma como apoiou os colaboradores, e os orientou na resolução de problemas decorrentes da mudança e na sua adaptação à mesma. Esta última caracterização vai de encontro à de Vendemiatti *et al* (2010), no sentido em que consideram o líder como alguém que os ajuda, os ouve, que colabora com eles na rotina e que os comanda, tendo um papel mais emocional e compreensivo.

4.4.2. Pertinência da Existência de um Líder

De acordo com Vendemiatti *et al* (2010), a liderança deve atuar numa perspetiva mais subjetiva, e não de chefia e controle, isto é, em construção de relações de confiança, de mediação e de adjudicação de significado para a atividade dos restantes colaboradores.

- No caso de L1

Todos os entrevistados consideram importante a presença de um líder neste processo de mudança, uma vez que este vai representar um importante papel a nível de motivação e união dos colaboradores, de orientação no trabalho em prol de um objetivo comum e de tomada de decisões em equipa. Destacamos a afirmação de A: “*Importante! Eu acharia muito importante que tivesse havido um líder no sentido de motivar as pessoas a trabalharem em prol de um objetivo comum*”. E a afirmação de B: “*É, é importante porque vai galvanizar as pessoas e vai fazer com que as pessoas remem todas para o mesmo lado, portanto sem criar distrações*”.

Este também é identificado como sendo alguém que é respeitado, em quem as pessoas confiam e pelo qual se sintam orientadas, como diz D: *“Um líder é uma pessoa que consegue o respeito das outras e consegue que as outras o oiçam, portanto havendo um líder forte é mais fácil as coisas funcionarem bem. Sem ele seria mais complicado, haveriam várias opiniões e não haveria nenhuma em concreta que nós pudéssemos ir de encontro se não houver um líder que transmitisse”*. E também C: *“Digamos, um orientador porque as pessoas já sabem que a partir do momento que há uma fusão, vamos ter que fazer um trabalho diferente. (...) é importante porque nós precisamos sempre alguém que nos esclareça, que tenha mais conhecimentos do que nós, e que nos possa orientar nesse sentido”*.

- No caso de L2

Também em L2 todos os colaboradores consideram importante a presença de um líder no processo de mudança, por exemplo G: *Eu acho que sim acho que é muito importante haver um líder (...)*.

Este é identificado como alguém que orienta os funcionários no caminho que devem seguir, que os apoia e os informa de todos os aspetos envolvidos nesta mudança, como refere G: *“Para orientar as pessoas não é (...) a nossa tábu de salvação...”*. Segundo H: *“Alguém tinha de comunicar o que ia acontecer... E não pode ser cada um pra seu lado não é? Alguém tem de organizar as pessoas”*. E também, por exemplo, L: *“(...) sendo um líder há sempre certas coisas que estão mais dentro do assunto e que não ocultam tanto como sendo os outros funcionários às outras pessoas. (...) Líder por tentar resolver os problemas se conseguir mais facilmente chegar aos superiores, e tentar resolver os problemas dos outros funcionários, líder nesse sentido”*.

Em ambas as organizações destaca-se a importância dada à presença de um líder neste processo de mudança, tanto por essa relação de afetividade e de apoio, como também, pela orientação em todo o processo da mudança.

4.5. Caraterização da Cultura Resultante da Mudança

Corso e Fossa (2008) referem que a cultura, num contexto social, formada por valores construídos socialmente, pode ser um factor de resistência ou o catalisador do sucesso em processos de mudança como nas fusões, uma vez que essa mudança pressupõe o encontro

de diferentes culturas. Assim, o último objetivo proposto neste trabalho é verificar em que medida a nova cultura resultante da fusão promoveu a consolidação desta mudança.

4.5.1. A Atual Visão Sobre o Sucesso da Mudança

Relativamente ao objetivo mais visível com esta mudança, considera-se que este foi atingido, como refere A: *“É assim, os objetivos em concreto foram, porque propúnhamos passar a fazer as análises todas num local (...) isso conseguiu-se”*.

O principal objetivo das empresas que passam por processo de fusão é a maximização da riqueza (Silva, Firmo, Silva e Almeida, 2010). O que é motivado pela competitividade do mercado de forma não só a garantir a sobrevivência das organizações envolvidas no processo, mas também fortalecendo-as para enfrentar as muitas instabilidades que poderão surgir. Quando o objetivo é a redução das despesas, a maioria dos colaboradores considera-o atingido com êxito, uma vez que essa redução foi de facto conseguida com a concentração de todo o trabalho num só laboratório. Sobre isto, diz G: *“É assim eu acho que foi de certeza atingido aquele em termos económicos (...) rentabilizou-se tudo que havia para rentabilizar...”* e I: *“(...) poupar um bocadinho em termos económicos e de certeza que estão a conseguir”*. Por outro lado, há quem considere que o seu êxito não foi tão grande, uma vez que a redução dessas despesas levou ao aumento de outras, por exemplo nas deslocações, (combustível, portagens e desgaste dos transportes), o que é afirmado por H: *“(...) tendo em conta o combustível que se gasta diariamente não sei se realmente compensará...”* e por J: *“Eu acho que eles pensavam que ia ser, que a redução ia ser maior do que o que foi. Porque deixou-se de ter umas despesas e passou-se a ter outras”*.

Destaca-se a demora com que esses objetivos foram atingidos, expressa, por exemplo, na entrevista de D: *“(...) Mais tarde do que seria de esperar porque houve aquele processo de transição”*. E F: *“(...) levaram foi algum tempo a serem alcançados porque foi uma mudança muito repentina”*.

Quanto aos valores organizacionais, a nível de qualidade e de satisfação do cliente encontramos falhas proporcionadas pela mudança. Citando B: *“(...) perdeu-se um bocado de contacto com os clientes... Os prazos de entrega de resultados passaram a ser maiores, a qualidade dos produtos ao chegar ao laboratório central sofre, a própria hora a que chegam os produtos vai afetar em muito o curso normal do trabalho.”* Contudo considera-se que isso

ocorreu apenas no início da mudança, e que passada essa fase inicial e mais complicada, a situação ficou normalizada. Na opinião de D: *“(...) ao nível da temperatura das geleiras não estavam a ser um processo bem controlado, após isso começou a ser um processo bem controlado e depois a saída dos resultados em termos de tempo de espera dos resultados foi atingido”*.

De uma forma geral, no que diz respeito a todo este processo de mudança, os colaboradores sentem mágoa e tristeza. São vários os exemplos que podemos destacar das entrevistas, por exemplo o comentário de A: *“Sinto pena, sinto muita pena...”* e de B: *“Não sei se ainda tenho emoções para descrever isso... Foi mau.”* Na opinião de I: *“(...) acaba por ser um bocadinho revoltante...”* e L: *“(...) angústia e do medo em que estou, e na iminência de saber o que é que vai surgir daqui...”*

Estes sentimentos acabam por ter origem em todas as falhas identificadas neste processo de mudança, desde o aviso da mudança e à consequente falta de preparação de todos os envolvidos para o processo. E ainda a violação dos valores da organização e a falta de ética para com os colaboradores por parte da gestão de topo. Estes pontos podem ser ilustrados com as afirmações de A e B, respetivamente, onde mencionam o desagrado com que olham para esta mudança: *“(...) sinto muita pena, principalmente da estratégia que foi seguida, que acho que não foi a melhor estratégia (...)”* e *“(...) a decisão do que se tomou foi um bocado em cima do joelho e não tomaram em consideração a perda de clientes, porque as análises não são feitas num determinado sítio, logo os clientes começam “ah, vai pra fora, estraga-se”, a falta de cumprimento dos prazos, os prazos deixaram de ser cumpridos...”*.

Ainda assim o trabalho de cada um acaba por não ser afetado, todos conseguem cumprir o seu papel dentro da organização sem que este seja afetado pelos esforços extra que acabam por ter de fazer, pelos medos e receios. Já Fraga (2001) o constata, e assim diz que mesmo num ambiente desfavorável e ameaçador o caminho para a fusão pode ser percorrido, de modo a alcançar a concretização da fusão, pelos profissionais. As entrevistas revelam este esforço de adaptação, maior ou menor, consoante os entrevistados. Na opinião de A: *“Não afectou o meu trabalho, não. Era assim que era (...) Portanto não afetou o meu trabalho”*. De H: *“Tirando o facto de fazer horas a mais e do tempo de viagem mas penso que a pessoa também tem de se adaptar para conseguir continuar com o seu trabalho”*. E de I: *“(...) mas sabemos que é inevitável que isto aconteça porque... Um laboratório com poucos utentes ter*

vários aparelhos a trabalhar não é... Não é viável. Acabamos por nos adaptar...".

Existe até o sentimento de dever cumprido em relação a esta mudança, e de gosto por ter participado nela, pela experiência que se revelou. Citando D: *"Em relação à fusão o sentimento é de dever cumprido, porque foi conseguida esta fusão e conseguimos trabalhar da melhor forma (...) sentir que cumpri o meu objetivo..."* e G: *"(...) gostei realmente da experiência e acho que a integração foi muito boa, porque também sinto da parte das pessoas com quem trabalhei uma certa amizade..."*.

Contudo, são perceptíveis sentimentos de revolta e de desapontamento, por parte dos colaboradores de L2 que vêm o laboratório transformado em posto de colheitas, quando por exemplo L diz: *"(...) tento abstrair-me disso enquanto estou a trabalhar, (...) mas que não tento exteriorizar nem para os utentes nem para me rodeia à volta, pronto (...)"*.

4.5.2. Integração dos Colaboradores

Quando se entra num processo de fusão percebe-se a importância do conveniente período de integração das organizações envolvidas. Isto porque antes da fusão está-se perante duas organizações distintas, cada uma com métodos de trabalho, estratégias, objetivos e culturas potencialmente diferentes. A partir das quais se forma uma única organização. E no que diz respeito à dimensão humana, mais especificamente à cultura organizacional, é nesse período de integração que poderão ocorrer as maiores dificuldades que podem comprometer o processo de mudança, independentemente dos planos operacionais (Rossini, Crubellate e Mendes, 2001).

Em L1 todos consideram que foram bem aceites pelos colegas de L2. Na opinião de A: *"...senti que fui bem recebida por parte dos outros membros da organização. Senti-me bem aceite"* e D: *"Eu fui recebido da melhor forma"*. E também todos reconhecem que, para os colegas de L2, a integração foi mais complicada. Em L1 a rotina em nada mudou para além do aumento da carga de trabalho e consequentemente do horário de serviço. Por exemplo, D refere: *"Era mais complicado para eles porque vinham em menor número e nós já tínhamos toda uma mecânica de trabalhar (...)"* e também A: *"Porque se eu me puser na pele das outras pessoas... Já parto de uma posição inferior, não é? E depois não tenho expectativas de alcançar nada de melhor, não é? Vou deixar de trabalhar num laboratório e passar a ser um posto de outro laboratório que está longe de nós, não sabemos o que é que acontece lá. Eu se*

me colocar no lugar das pessoas achava que se calhar a integração não foi a melhor."

Porém, quanto se referem à integração dos membros de L2 por parte dos de L1, as opiniões dividem-se. Por um lado, há quem a considere incompleta, pois nunca sentiram os novos membros completamente integrados na equipa, como relata B: *"(...) chegaram também um bocado de paraquedas, sem saber com o que é que vinham deparar... Só a fazer 2, 3 horas por dia uma vez que tinham de transportar material de longe, não sei. Dá-me ideia de que nunca chegaram a fazer realmente parte da equipa."* Por outro lado, considera-se que a integração correu como devia ser mas ainda se poderia melhorar, como diz C: *"(...) foram integrados como tinham que ser (...) poderiam ter sido melhor integrados em termo de, também de explicar alguns procedimentos mas também em termos de trabalho de equipa".* A dificuldade desta integração passa pela situação geográfica em que se encontravam os laboratórios, citando A: *"(...) a integração pelo fator geográfico não foi fácil (...)"* E também por questões da personalidade de cada um, como destaca A: *"(...) acho mais por uma questão de personalidade sempre foi uma pessoa mais fechada."*

Encontramos também opiniões de que tudo correu da melhor forma, dentro das condições que se apresentavam, como referem D e F, respetivamente: *"(...) foi mais difícil para eles adaptarem-se mas penso que foi conseguido"* e *"(...) toda a gente se integrou bastante bem até..."*.

Do lado de L2 a opinião é consensual: a integração foi bem sucedida, todos se sentiram bem recebidos em L1 e gostaram de trabalhar com os novos colegas. G menciona: *"(...) e de facto depois a adaptação foi muito boa, gostei realmente da experiência e acho que a integração foi muito boa, porque também sinto da parte das pessoas com quem trabalhei uma certa amizade..."*. E também destacamos as afirmações de I e de H respetivamente: *"Em relação às pessoas não tenho razão de queixa, muito simpáticas, tentaram sempre pôr-me no meio do grupo e adaptei-me muito facilmente"* e *"(...) até correu bem e gostei de trabalhar com eles"*. Porém, também são referidas as dificuldades iniciais, da deslocação, da mudança de posição no trabalho, o facto de estar a trabalhar com colegas diferentes dos habituais, etc. Citando G: *"(...) foi difícil ter deixado o sítio onde trabalhei 5 anos... Mudar de situação, inclusivamente situação económica"* e H: *"Fui bem recebida. Demorou algum tempo a ganhar confiança, não é. Até as pessoas se conhecerem"*.

Nunes e Vieira (2008) sugerem que num processo de fusão, a gestão do choque das culturas organizacionais envolvidas influencia decisivamente o resultado das operações de mudança. Tanto de forma positiva, se realizada conscientemente, como de forma negativa, se negligenciada. Neste estudo, não se verifica nenhuma gestão das culturas durante o processo de mudança, contudo neste aspeto cultural, não se observaram dificuldades.

4.5.3. Métodos de Trabalho

Segundo Silva *et al* (2010), de uma fusão pode resultar a interação entre diferentes culturas, o que pode levar a alterações no quadro funcional da organização e consequentemente adaptações às novas práticas.

Neste caso, todos os colaboradores entrevistados concordam que não foram os métodos de trabalho que sofreram alteração com a mudança, mas sim a rotina diária dentro do laboratório. Os motivos são o grande aumento do número de análises a realizar, agravado pelas horas tardias a que os produtos chegam ao laboratório, o que alongou o horário de trabalho. A descreve esta alteração da seguinte forma: “(...) *não foram os nossos métodos que foram alterados, mas foi a nossa rotina. Tudo passou a acontecer, o trabalho técnico, passou a acontecer muito mais tarde, o que alterou completamente a nossa rotina e numa fase inicial foi muito desestabilizador...*” enquanto C realça: “(...) *a única diferença que eu noto realmente que foi alterado foi o volume de trabalho, tinha um maior volume de trabalho quase 3 – 4 vezes mais... Em relação às minhas funções em si o que acabava por ser complicado era alguns momentos em que realmente tínhamos ausência de alguns colaboradores e acabava por aí ainda ser mais complicado*”. Estas alterações e dificuldades foram sentidas com maior intensidade na fase inicial da mudança, ao que se seguiu a adaptação, tal como sustenta A: “(...) *a pouco e pouco, as arestas foram sendo limadas e passou a correr bem...*” e D: “(...) *passei por uma fase de adaptação mas depois tudo foi conseguido*”.

Na sequência destas alterações, fala-se numa descida da qualidade dos serviços. Por exemplo, B refere: “(...) *aumentou as horas de trabalho e a qualidade desceu portanto...*” e de uma dificuldade de adaptação às novas situações, por parte de quem mudou de posto e que tem de contactar com clientes diferentes. No caso de E: “(...) *não gosto muito do sítio onde eu estou agora (...) tem uma nova adaptação e está a ser, digamos, um bocadinho complicado*”.

Relativamente aos colaboradores de L2, onde se poderia encontrar uma maior alteração dos

métodos de trabalho, estes consideram que apenas tiveram de se adaptar a uma maior quantidade de trabalho, como diz G: *“(...) é o mudar de um sítio que tem 20 utentes para um que tem 200 mais ou menos (...)”* e a novos aparelhos, que não eram de todo tão diferentes quanto os de L2, citando H: *“Os equipamentos eram diferentes dos que eu trabalhava e tive que aprender a trabalhar com alguns e fiquei responsável pelos que eram mais idênticos aos do laboratório de L2”*.

A nível administrativo tudo continuou a ser igual, como menciona J: *“Trabalhava da mesma maneira, como fazia aqui era como fazia lá. Não houve alteração”* com a exceção do necessário aumento da rapidez na execução do trabalho, para que este não chegasse a horas tardias a L1. L explica: *“(...) não foram nenhuma alteração de que tenha causado qualquer tipo de reação, é um bocadinho mais stressante porque se tem de abrir e ativar fichas tudo logo de manhã, tem de ficar tudo a jeito de seguir mas tirando isso não...”*.

4.5.4. Resistências Existentes

A resistência, como já referido, foi sentida apenas inicialmente por alguns dos colaboradores tendo depois desaparecido como é o caso, por exemplo, de B: *“(...) a resistência foi inicial só por causa da surpresa, de resto corre tudo bem, nesse aspecto”*. E de F: *“(...) já não há qualquer tipo de resistência. Já está tudo sereno”*.

Mas as opiniões por parte de outros colaboradores são diferentes, sentem ainda uma resistência por parte de alguns colegas, possivelmente porque ainda não têm bem definido o seu lugar na organização, como é explicado por A: *“Acho que ainda há resistências, portanto houve pessoas que nunca foram integradas, que nunca ficaram a saber bem qual era o papel delas. Eu própria, há pessoas que não percebi qual é o papel delas...”*. O conceito de estrutura de uma organização reflete a divisão de atividades por meio de decisão da autoridade e de subordinação dos colaboradores, e assim visualiza-se a hierarquia. E, para além da hierarquia, a forma como o trabalho é distribuído pelos colaboradores, indicando quem faz o quê. As organizações devem estar preparadas para essa distribuição de tarefas, para essa mudança estrutural, para que se torne funcional e objetiva (Magro e Teló, 2010). Neste caso, e de acordo com A, essa divisão de tarefas não aconteceu, deixando os colaboradores um pouco perdidos dentro da organização, o que os poderia levar a resistir a realizar determinadas tarefas. E citando C: *“(...) A forma como é pedido para fazer determinados tipos de trabalhos muitas vezes as pessoas têm resistência em não fazer esse trabalho porque dizem que não é*

da sua competência...”.

4.5.5. Indicações de Melhoria na Consolidação da Mudança

As indicações de melhorias dadas pelos colaboradores muitas vezes vão de encontro ao trabalho que foi feito até ao momento, numa lógica de trabalho em equipa, de entreajuda e de esforço, tal como explica B: *“Têm de continuar a trabalhar em equipa e a apoiarem-se uns aos outros, é a única receita que resulta”*. E por exemplo F: *“Haver uma boa vontade de todas as partes, entreajuda entre todas as partes, e se cada um fizer o seu serviço como deve ser as coisas funcionam”*.

Uma outra recomendação será uma melhoria na comunicação entre os colaboradores, especialmente quando se fala em transmitir os métodos de trabalho e protocolos aos novos colaboradores. C diz que: *“(...) o mais importante é o diálogo e a comunicação (...) Transmitir os conhecimentos... E fazer tudo para realmente para ter um trabalho em equipa (...)”*.

Ter sempre a consciência de que se está a trabalhar com amostras humanas, e sentir que é um trabalho útil, é uma outra recomendação identificada, nomeadamente por D: *“(...) As pessoas cada vez mais têm que sentir que o seu trabalho é útil para se sentirem bem e que... Serem responsáveis... Sentirem que estão a ajudar alguém porque no fundo é isso...”*.

Também é referida uma definição de tarefas, do local ocupado por cada um dos colaboradores na organização, uma vez que, como já foi referido, Magro e Teló (2010) aconselham a que seja realizada a distribuição de tarefas pelos colaboradores. A chamada mudança estrutural, por parte da organizações, para que esta se torne funcional e objetiva; assim como a disponibilização dos meios necessários para a realização de todas as tarefas inerentes ao trabalho. A menciona: *“Uma nova definição de competências, de funções, atribuição de tarefas, uma transmissão de que passa a haver um todo, e que vamos passar a trabalhar em prol de um objetivo comum (...) Isso também passava por disponibilizar meios para as pessoas fazerem isso em condições dignas (...) desde que conseguíssemos motiva-los e haver contrapartidas que podem não só ser financeiras (...)”*.

Destaca-se ainda a afirmação de H: *“Têm que vir...”*, onde é de notar o pesar de ter de aceitar as coisas como estão, e de ir trabalhar e de fazer aquilo que lhes foi dito, e de esperar que elas melhorem, e de E: *“Neste momento acho que é esperar que as pessoas se habituem...”*. Nestes casos deparamo-nos com reações apáticas em relação a recomendações, em ter de aceitar as coisas como estão e esperar que elas melhorem.

4.5.6. Valores Organizacionais

Ao discutir a questão dos valores organizacionais, os entrevistados parecem acreditar que muitos dos valores sofreram um abalo, o que os deixou descontentes. B explica da seguinte forma: *“...de qualidade, de prazos, de tudo, tornaram-se muito mais difíceis de se manter”*. Mas apesar dessa dificuldade, inicial, os valores acabaram por se manter, como diz C: *“(...) acabaram-se por se manter mas com maior número de pessoas, portanto todos nós estávamos ali para manter o sucesso da instituição com os mesmos valores e os mesmos protocolos; é isso acho que não houve assim nada que se tivesse alterado...”*.

E até se considera que alguns foram favorecidos com esta mudança, B e D afirmam, respetivamente: *“... O espírito de entreaajuda das pessoas, porque as condições de trabalho ao tornarem-se mais difíceis... Provocaram uma solidariedade entre as pessoas que talvez tenha sido o único ponto positivo a meu ver na mudança...”* e *“No novo ambiente de trabalho, eu penso que há motivação das pessoas e há... Mais do que motivação há entreaajuda... Penso que é o mais importante, há entreaajuda e se for preciso quando tiver o meu trabalho terminado e houver um colega que necessita ajudamo-nos todos entre nós e o mesmo se passa com as outras pessoas, penso que funciona dessa forma”*. Levando-nos a crer que deparando-se com dificuldades, os colaboradores entreaajudavam-se, reforçando o valor do trabalho em equipa.

E tendo em conta que os valores de L1 eram iguais aos valores de L2 antes da fusão, e que depois da fusão se regiam pelas mesmas normas e valores já existentes, considera-se que esses valores foram mantidos. Segundo G: *“(...) sendo um laboratório certificado, os valores mais ou menos são idênticos até porque inclusivamente o processo de certificação do L2 foi apoiado no processo de certificação do L1, na altura ainda nem desconfiávamos do que é que iria acontecer... Pronto sendo também o principal objetivo... (...) Um utente agradado com o serviço (...) Portanto, essa parte aí não houve nenhum choque, portanto foi continuar a trabalhar bem como já se trabalhava”*.

Uma vez que os valores são tidos como padrões de referência sobre o que está certo e o que está errado, o que é bom e o que é mau; atuando como condicionante para a escolha dos procedimentos e comportamentos dos indivíduos num determinado contexto (Zago, 2005) e tendo em conta que estas duas organizações estavam inseridas no mesmo contexto,

(laboratórios de análises clínicas), e primavam pelos mesmos valores, estes tenderam a se manter depois da fusão.

4.5.7. Cultura Organizacional Resultante da Fusão

A cultura organizacional pressupõe duas condições, a sua interiorização pelos membros da organização através de um processo de socialização, e a definição dos valores, dos procedimentos e das normas entre esses elementos (Pimentel, 1988).

Falando da cultura atual da organização, as opiniões divergem. Por um lado, os entrevistados transmitem a ideia de ainda não existir uma cultura bem definida. Esta percepção está presente na entrevista de A, e de forma bem clara, quando afirma: *“Diria que está desorganizada. A cultura da organização neste momento não consigo caracterizá-la...”*. E para além de A, também E, por exemplo, refere: *“Não há classificação possível”*.

Esta indefinição sentida pelos entrevistados remete-nos para as questões referidas sobre o abalo nos valores organizacionais que foi sentido nesta fusão, mas também para questões de má organização a nível de recursos humanos, por falta de uma liderança forte que lhes dê rumo e lhes dê a adequada organização para as suas tarefas, assim como D refere: *“(…) neste momento penso que é uma cultura que não está bem definida... Em termos de liderança, há uma falha de liderança neste momento... E em termos da qualidade principalmente, do trabalho que está a ser feito...”*.

Por outro lado, a cultura que se mantém apesar das dificuldades, com um bom trabalho em equipa, com qualidade, e bom serviço ao cliente, B: *“É uma boa equipa, aliás são várias boas equipas (...) que apesar de tudo conseguem, apesar de todas as dificuldades conseguem... Trabalhar bem e fazer com que as coisas corram bem”*, C: *“(…) é os procedimentos técnicos... Portanto todo esse trabalho das pessoas toda a comunicação entre as pessoas... Todos esses valores que nos são transmitidos e que transmitimos portanto com o cliente e entre nós (...) o maior objetivo da nossa cultura é manutenção de um cliente satisfeito... Uma melhoria continua mas sempre com a satisfação do cliente...”* e G: *“uma boa equipa, com uma boa equipa, com pessoas muito colaborantes... Dedicadas (...) em termos da parte técnica acho que era uma equipa excelente mesmo”*.

Organizações com culturas diferentes levam a que os seus membros ajam de formas distintas, que tomem diferentes decisões, e que percebam a realidade de forma diferente umas das outras, assim afirmam Corso e Fossa (2008). No caso destas duas organizações, isso não

aconteceu, uma vez que ambas possuíam uma cultura organizacional de apoio e também burocrática, com valores centralizados na qualidade dos resultados, na satisfação do cliente e no trabalho em equipa. A sua forma de agir, de tomar decisões e de perceberem a realidade era bastante idêntica. E assim se manteve depois da fusão.

5. CONCLUSÃO

Com este estudo pretendeu-se avaliar o papel da cultura organizacional num processo de mudança, a fusão de duas organizações de saúde. Para isso foram propostos inicialmente, quatro objetivos que permitiram chegar a um conjunto de conclusões a seguir apresentadas.

No decorrer da realização das entrevistas, conseguimos nos aperceber do desconhecimento dos colaboradores em relação ao tema, especificamente no que diz respeito aos valores organizacionais e à cultura organizacional, embora estejam bem definidos no Manual da Qualidade. Contudo, quando começam a desenvolver o seu discurso, tornam-se conscientes da sua importância dentro da organização. É também notório o conhecimento dos entrevistados em relação ao tema “fusão de organizações” já que reconhecem a sua tendência em organizações de saúde.

O primeiro objetivo proposto foi analisar os tipos de cultura das duas organizações de saúde antes do processo de fusão das mesmas. Relativamente aos valores, tanto em L2 como em L1 são identificados valores como a qualidade, a satisfação do cliente, o trabalho em equipa e a organização do trabalho, com particular destaque para os dois primeiros e com valorização dos valores terminais. Todos são transmitidos em pequenas formações e concelhos verbais, e desta forma, apesar do desconhecimento do tema “valores organizacionais”, concluímos que eles não são muito discrepantes dos valores descritos no Manual da Qualidade.

Nos procedimentos e comportamentos dos membros, tanto em L1 como em L2 está presente um esforço para alcançar os objetivos identificados na organização, a qualidade e a satisfação do cliente (os valores organizacionais). Concluímos que, em ambas as organizações, os procedimentos e os comportamentos são uniformes entre os colaboradores e são o reflexo e a operacionalização dos valores. Identificamos uma falha na comunicação em L1, entre os colaboradores e M.

Quando se fala em cultura organizacional tanto em L1 como em L2 há o predomínio de uma cultura de apoio e de uma cultura burocrática. Com este objetivo chegamos assim à conclusão de que estas duas organizações possuem o mesmo tipo de cultura antes da fusão, contudo, de acordo com Robert Quinn e colaboradores (Melo, 2001), estes tipos de cultura não são dos mais favoráveis à mudança. E depois de verificar que os valores, os procedimentos, os comportamentos e a comunicação da organização L2 são partilhados pelos seus membros de

uma forma mais consistente, concluímos que esta é a organização que possui uma cultura mais forte.

O segundo objetivo proposto com este trabalho foi discutir os traços da cultura organizacional que facilitaram ou dificultaram o processo de fusão das duas organizações. Para isso procuramos perceber como ocorreu esta fusão desde o seu anúncio. De acordo com os entrevistados, os colaboradores foram apenas informados de que o trabalho de L2 passaria a ser feito em L1, e o período de tempo até se iniciar essa mudança era bastante curto, sensivelmente um dia, sem qualquer esclarecimento acerca do processo, o que originou sentimentos de medo, desconfianças e choque. Concluímos assim que estes colaboradores não estariam devidamente preparados para esta mudança aquando do início da mesma, tendo de se adaptar a ela rapidamente.

Os entrevistados admitem que esta fusão foi realizada por razões económicas de forma a reduzir gastos e obter mais lucro. Apesar de se tratar de uma unidade de saúde, esta organização foi vista como um negócio, sem preocupação pelos seus valores organizacionais. O que se observa pela forma como mudança foi comunicada, levando à fraca preparação dos colaboradores e dos restantes recursos da organização, e por sua vez a uma oscilação dos seus valores organizacionais, já que o trabalho foi realizado inicialmente com falhas a vários níveis da organização.

Quando se fala em resistências a este processo há apenas o consenso de uma resistência inicial aquando do anúncio da mudança, pela forma como esta foi transmitida e pela rapidez com que devia ser executada, sem um claro esclarecimento sobre a mesma. Essa resistência rapidamente se extinguiu quando se tornou claro para os membros que o processo já estava decidido e que se ia realizar, independentemente das suas vontades. Assim, e como elemento facilitador, destacamos a cultura de apoio presente em ambas as organizações. Apoiando-se entre si, os membros levaram a mudança avante, da melhor forma que encontraram. Apesar das dificuldades que daí resultaram, perceberam que esse era o caminho mais vantajoso a todos. Também são destacados os valores que norteiam a organização: a qualidade e a satisfação do cliente, numa área que é a saúde, como um motivo para que tudo funciona-se da melhor forma possível no processo.

Depois desta abordagem concluímos que os elementos que dificultaram esta mudança foram os mesmos que abalaram os valores da organização, numa fase inicial. Mas que devido aos

elementos facilitadores foram criadas as condições para que estes se mantivessem. De elementos que teriam facilitado o processo destaca-se a comunicação da mudança com a devida antecedência, que permitiria uma preparação para a mudança. Prestar a devida informação e o esclarecimento de dúvidas em relação a esta também teria facilitado o processo. Assim como uma troca de opiniões entre a gestão de topo e os colaboradores, criando um sentimento de envolvimento com a mudança.

Concluimos ainda que os colaboradores sentem que foram desrespeitados pelos superiores já que afirmam que um valor - a ética - foi menosprezado. Santos, Sousa e Oliveira (2009) destacam que os colaboradores são membros dotados de capacidade intelectual e mental para além de manual. Possuindo habilidades e conhecimentos indispensáveis à gestão dos recursos da organização, tornando-se elementos impulsionadores da organização. São deste modo seus parceiros, aptos a conduzi-la à excelência e ao sucesso. Nesta mudança, embora sem ética por parte da gestão de topo, foi graças ao seu espírito de envolvimento com a organização e às suas habilidades que estes colaboradores levaram a mudança avante.

Concluimos também que em L1 e em L2 as reações e opiniões são as mesmas em relação a este processo, e assim destacamos as semelhanças destas duas organizações, já anteriormente verificadas e nível de valores e de cultura organizacional.

O terceiro objetivo proposto foi identificar os líderes no decorrer da fusão. Todos os membros acham pertinente a existência de um líder num processo deste género, e as suas explicações para tal vão de encontro ao que estes valorizaram na identificação do seu líder. Assim, em L1 são identificados dois. Por um lado a diretora administrativa (M), pelo papel que teve em transmitir a mudança uma vez que era o elo de ligação da organização com a gestão de topo. E por outro lado é identificada a diretora técnica (A) pelo apoio que deu aos colaboradores na orientação do trabalho, encorajando e incentivando-os no dia-a-dia do laboratório. Em L2 são identificados três líderes, M e A pelos mesmos motivos já referido e ainda a diretora adjunta (G) que é identificada por ser o apoio de alguns membros de L2. Destaca-se a opinião de um colaborador, A, que não identifica nenhum líder e afirma que esta mudança careceu de liderança.

Concluimos assim que não existiu a figura de um líder nesta mudança, uma vez que não há um consenso na identificação do líder.

O quarto e último objetivo proposto foi verificar em que medida a nova cultura resultante da fusão, cultura de apoio, promoveu a consolidação desta mudança. É considerado por todos os colaboradores que o objetivo principal desta mudança, a efetiva fusão das organizações numa só, de forma a reduzir os custos, foi atingido. Apesar dos contratempos identificados como o tempo que demorou a ser concretizada, mais longo que o previsto, o abalo inicial nos valores organizacionais e a origem de novas despesas proporcionadas pela mudança. O que deixa presente nos entrevistados, um sentimento de mágoa e tristeza por todas as falhas envolvidas no processo.

A integração dos membros correu bem por cada uma das partes envolvidas. A facilidade desta integração estará relacionada com as características dos valores e da cultura destas organizações, que também são os mesmos. Também não foram observadas grandes alterações nos métodos de trabalho, apenas na rotina diária que teve de ser ajustada à nova realidade, com o aumento do horário de trabalho e da quantidade deste.

As resistências ainda existentes são ténues e possivelmente relacionadas com alguma indefinição de tarefas existente, o que leva os colaboradores a recusarem determinado tipo de trabalho. A inexistência de uma liderança forte e eficaz estará relacionada com esta resistência, já que verificamos que não há um líder unânime entre todos os colaboradores que os oriente nesse sentido.

O trabalho feito até ao momento, de trabalho em equipa, de entreajuda, de consciencialização de que se trata de um trabalho na área da saúde, é o ideal para que esta mudança continue a funcionar. Ainda que se sugira uma melhor comunicação na transmissão de métodos de trabalho e a correta definição das tarefas de cada um, nesse sentido.

A fusão não promoveu alteração nos valores já existentes, nem introdução de novos valores, apenas os abalou em termos de qualidade e satisfação do cliente numa fase inicial. E há valores, como o trabalho em equipa, que ficaram favorecidos, já que a sua presença na organização aumentou. A cultura que já era de apoio tornou-se fortalecida nesse aspeto. E L2 apesar de ter uma cultura mais forte não se sobrepôs à cultura de L1.

Neste processo não houve nenhuma gestão de culturas de modo a evitar o choque cultural. Contudo podemos concluir que não houve problemas nesse sentido, já que as organizações partilhavam dos mesmos valores e da mesma cultura organizacional.

Concluimos também que a cultura organizacional destas teve um papel fundamental na consolidação desta mudança. Apresentando uma cultura de apoio, todo o trabalho realizado

foi no sentido de compreensão das dificuldades de cada um e do trabalho em equipa, evitando resistências que dificultariam o processo que já estava decidido acontecer. Assim, pelo bem de todos, pensando na equipa, e nos seus valores, todos se juntaram numa cultura de apoio e participaram no processo de mudança.

Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2003) alertam para a forma como um processo de fusão é conduzido pois esse procedimento produz impacto nos resultados. As medidas impostas devem ser evitadas e a comunicação melhorada assim como devem ser desenvolvidas atitudes de dignidade e respeito para com os funcionários. Assim, e tendo em conta o que atrás foi discutido, recomendamos que num processo deste género, independentemente da cultura organizacional, seja elaborada uma adequada estratégia de comunicação com os colaboradores das organizações envolvidas. Esta deve ser clara e incidir nos planos e os objetivos da mudança e também esclarecer adequadamente os membros nas suas questões. A sua apresentação deve ser feita atempadamente, para que os colaboradores e os restantes recursos organizacionais sejam preparados para o efeito com a devida antecedência.

Depois das conclusões obtidas neste estudo também nos parece vantajoso que, dentro de organizações alvo de futuras fusões, seja desenvolvida uma cultura de apoio, já que no presente estudo, concluímos que este tipo de cultura foi um elemento facilitador neste processo de mudança.

5.1. Limitações do Estudo

A análise, discussão e conclusão deste estudo, são feitas a partir de uma análise de entrevistas transcritas, o que inclui julgamentos feitos por seres humanos que são propensos ao erro e que possuem um carácter pessoal.

O facto de conhecer, trabalhar e ter uma relação próxima com os entrevistados, pode ter influenciado as suas respostas, tanto positiva como negativamente, aumentando ou diminuindo a sinceridade e veracidade nas respostas de cada um. O número reduzido de entrevistados, assim como a impossibilidade de entrevistar todos os colaboradores, pode ter enviesado os resultados. Como foi referido os membros de uma organização envolvida no processo, L3, recusaram-se a participar nas entrevistas, o que deixou o estudo incompleto, na medida em que estes colaboradores também incluídos no processo não apresentaram o seu ponto de vista.

O estudo foi realizado num momento do tempo, e os entrevistados responderam recordando o que sentiram em acontecimentos passados. Com o passar do tempo, podem ter mudado a sua opinião em relação a esta mudança e isso ter influenciado a veracidade do estudo. Fatores imediatos podem ter sido ultrapassados e esquecidos desde o anúncio da fusão e não serem considerados para o estudo.

5.2. Direções para Pesquisas Futuras

Depois de realizar este estudo entendemos que é necessário realizar mais trabalho para testar a forma como a cultura organizacional influencia os processos de mudança. O estudo deve ser replicado de modo a que se obtenha um estudo longitudinal, que alcance todo o processo de mudança, desde o momento da sua comunicação. Deveria ser repetido em uma ou mais organizações de maior tamanho e abranger o maior número de colaboradores possíveis, assim como incluir nas entrevistas os órgãos de gestão.

Ao alargar o estudo ao fator da liderança no processo de mudança ampliaríamos também a compreensão das qualidades da mesma que seriam necessárias para uma gestão eficaz da mudança no contexto da cultura organizacional.

É também relevante indicar um trabalho que estude todo o processo de comunicação envolvido na mudança, no contexto da cultura organizacional, já que neste estudo as falhas de comunicação são apontadas como a origem dos principais problemas do processo.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Angwin, D. & Vaara, E. (2005). Introduction to the Special Issue. 'Connectivity' in Merging Organizations: Beyond Traditional Cultural Perspective. *Organization Studies*, 26 (10): 1445-1453.
- Braga, C. D. & Marques, A. L. (2008). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Rev. FAE*, 1(11), 9-17.
- Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. *Seminário de Gestão de Negócios*, 1.
- Carleton, R. J. (1997). Cultural due diligence. *Training*, 34(11), 67-75.
- Carroll, J. S. & Quijada, M. A. (2004). Redirecting traditional professional values to support safety: changing organisational culture in health care. *Quality and Safety in Health Care*, 13(suppl 2), ii16-ii21.
- Chatman, J. A. & Cha, S. E. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(4) pp. 20-34.
- Corso, K. B. & Fossa, M. I. T. (2008). “A união faz a força”? Uma análise das diferenças culturais e dos mecanismos de grupo em Redes de Empresas. *Redes*, 13(2), 289-307.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de estudos*, (18), 01-20.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª edição, revista e actualizada)*. Lisboa: RH Editora.

Davies, H. T. O. (2002). Understanding organizational culture in reforming the National Health Service. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 95(3), 140-142.

Davies, H. T. O. Nutley, S. M. & Mannion, R. (2000). Organisational culture and quality of health care. *Quality in Health*, 9(2), 111-119.

Fraga, V. F. (2001). O humano nas fusões organizacionais. *Revista de Administração Pública*. 35(2), pp. 229-233.

Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional – Grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.

Gill, R. (2003). Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.

Gregory, B. T. Harris, S. G. Armenakis, A. A. & Shook, C. L. (2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.

Guedes, R. C. (1999). Bradesco SA: uma cultura organizacional forte dentro do sistema bancário brasileiro. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418*, 4.

Hernandez, J. M. da C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.

Hofstede, G. Neuijen, B. Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Irani, Z. Beskese, A. & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.

Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81-S103.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 106-114.

Lee, C. Lee, Y. Hui-Lin, C. & Lin, C. (2012). The Influence of Organizational Change and Culture on Organizational Effectiveness of Senior Nursing Agencies in Taiwan: Using a Moderator of Investment for Cloud Computing Technologies. *American Journal of Business and Management*. 1(1), 1-11.

Lofquist, E. A. (2008). *Measuring the Effects of Strategic Change on Safety in a High Reliability Organization*. Department of Strategy and Management at the Norwegian School of Economics and Business Administration.

Magro, L. & Teló, A. R. (2010). As mudanças organizacionais em fusões e incorporação de empresas. *FAE Centro Universitário, Núcleo de Pesquisa Acadêmica NPA, Programa de Apoio à Iniciação Científica - PAIC 2010-2011*, 229-248.

Mallak, L. A. Lyth, D. M. Olson, S. D. Ulshafer, S. M. Ulshafer, S. M. & Sardoneet, F. J. (2003). Culture, the built environment and healthcare organizational performance. *Managing Service Quality*, 13(1), 27-38.

M.^a Teresa S. P. Nogueira, Ld.^a Laboratório de Análises Clínicas; 2012, *Manual da Qualidade* (MQ(18)).

Melo, M. B. F. V. (2001). *Influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras*. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Mendes, A. M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46. Consultado a 11/12/2013 em:
<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v6n1/v6n1a06.pdf>.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*. 24(6), 623-647.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*. 6(2), 111-118.
- Nogueira-Martins, M. C. F. & Bógus, C. M. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e Sociedade*, 13(3), 44-57.
- Nunes, E. P., & Vieira, F. O. (2008). Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. *V Simpósio de excelência em gestão e tecnologia – SEGeT*. Anais.
- Oliveira, U. R. & Rocha, H. M. (2006). Fusões e aquisições para alavancagem de recursos e otimização da estrutura organizacional. *XIII SIMPEP – Bauru*, São Paulo, Brasil.
- Pereira, R. C. M. Ávila, F. A. F. & Boas, A. A. V. (2006). Estratégia de integração de cultura nos processos de fusões e aquisições para a sustentabilidade das operações: o caso de uma empresa industrial no ramo de pneumáticos. *XIII SIMPEP - Bauru*, São Paulo, Brasi.
- Pimentel, D. (1988), Sobre a Cultura de Empresa: contributos para a clarificação de um conceito. *Sociologia - Problemas e Práticas*, Nº 4, Lisboa, Europa-América, 133-146.
- Reis, M. D. C. (2011). Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. *Revista Organicom*, 1(1).

Rossini, A. J. Crubellate, J. N. & Mendes, A. A. (2001). Reação cultural à aquisição: Estudo do caso Santander/Noroeste. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 145-164.

Santos, N. M. B. F. (1998). Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47-66.

Santos, T. A. Calegario, C. L. L. Almeida, M. S. Pessanha, G. R. G. & Alcantara, J. N. (2012). Fusões e aquisições: Uma análise do desempenho econômico-financeiro. *XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção*, Bento Gonçalves, RS, Brasil.

Santos, A. C. Sousa, A. K. R. & Oliveira, K. M. (2009). A gestão de pessoas como fator facilitador ao processo de mudança organizacional. IV Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte e Nordeste de Educação Tecnológica Belém.

Sayão, A. C. M. & Tanure, B. (2005). Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa. *E & G Economia e Gestão*, 5(11), 179-189.

Schraeder, M. & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522.

Silva, M. E. Firmo, L. A. Silva, M. F. B. & Almeida, S. F. (2010). Fusões e incorporações: Decisões estratégicas que elevam o poder de uma organização. *Revista Brasileira de Estratégia*, 3.

Smollan, R. K. & Sayers, J. G. (2009). Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435-457.

Stanislao, J. & Stanislao, B. C. (1983). Dealing with resistance to change. *Business Horizons*. 26(4), 74-78.

Tamayo, A. & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*. 31(2), 62-72.

Tavares, F. P. (1996). A cultura Organizacional como instrumento de poder. *Caderno de Pesquisas em Administração*. 1(3), 1-5.

Vendemiatti, M. Siqueira, E. S. Filardi, F. Binotto, E. & Simioni, F. J. (2010). Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(Supl. 1), 1301-1314.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552.

Wood Jr, T. Vasconcelos, F. C. & Caldas, M. P. (2003). Fusões e aquisições no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 43, 41-45.

Zago, C. (2005). Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspetos dinâmicos. *Informação & Sociedade.: Estudos*, 15(2), 63-93.

Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de psicologia*, 7(Número Especial), 79-88.

7. Anexos

Anexo I Guião das Entrevistas



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

A Cultura Organizacional e a Consolidação da Mudança nas Organizações de Saúde

Autora: Sofia Alexandra Jacinto de Novais

Orientadora: Professora Doutora Regina Leite

No âmbito da dissertação de mestrado, solicito a realização de uma entrevista aos profissionais de saúde do laboratório Maria Teresa S. P. Nogueira Lda.

É garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas. Os dados recolhidos serão usados unicamente para fins académicos. A participação é voluntária, pelo que poderá ser interrompida se assim o desejar. Esta entrevista será gravada, de modo a assegurar o rigor dos dados recolhidos, e baseada no guião exposto nas páginas seguintes.

A sua colaboração para o sucesso desta investigação é fundamental, pelo que agradeço desde já a sua disponibilidade.

1ª Parte – Caracterização da Cultura Organizacional de Cada Uma das Organizações

1- Há quanto tempo está a trabalhar nesta organização? Como veio trabalhar para cá? Gostaria que me falasse um pouco sobre o seu percurso profissional.

2- O que entende por valores organizacionais? Como caracterizaria a sua organização, em termos de valores e características dominantes? O que diria sobre ela a alguém que não a conhece? (os valores que identifica).

3- Dos valores que falou anteriormente, quais são os que mais valoriza? Como é que eles são transmitidos aos (novos) membros?

4- Acha que os gestores/líderes partilham da sua opinião em relação aos valores da organização?

5- O que sente, por parte dos seus colegas, se o seu comportamento não seguir os valores da organização? (Punido? De que forma?)

5.1- E se forem os seus colegas a desrespeitar esses valores, qual é a sua reação? (A nível emocional e como a expressa.)

6- Em relação à comunicação dentro da organização entre os colaboradores:

6.1- Como ocorre a comunicação de assuntos formais?

6.2- E informais?

7- Quando pensa no sucesso da sua organização, quais são os procedimentos que lhe surgem como obrigatórios a seguir?

8- O que significa para si e o que entende por cultura organizacional. Se lhe pedisse para definir a cultura organizacional da sua organização o que diria?

2ª Parte – Reação à Fusão das Duas Organizações

- 1- Como é que a fusão foi comunicada/apresentada aos colaboradores?
- 2- Como reagiu quando recebeu a notícia? (a nível emocional e de que forma o afetou na prática)
- 3- Como descreve a reação dos seus colegas?
- 4- Na sua opinião esta mudança violou os valores da organização?
- 5- O que pensa desta estratégia por parte da organização? Indique e explique as vantagens e as desvantagens associadas a esta fusão.
- 6- Colaborou desde o início com o processo de mudança ou ofereceu alguma resistência? Explique porquê.
- 7- Relativamente à participação dos membros da organização no processo de mudança:
 - 7.1- Houve uma participação ativa de todos os membros?
 - 7.2- Em que medidas facilitaram e/ou dificultaram o processo?
 - 7.3- Na sua opinião, quais os motivos para essas reações?
- 8- Na sua opinião, o que poderia ter sido feito para facilitar a mudança?

3ª Parte – Caracterização da Liderança

- 1- No decorrer do processo de mudança, quem destacaria como o grande impulsionador para o sucesso da mudança?
 - 1.1- Explique em que medida este membro influenciou o processo de mudança.
- 2- Que relevância tem para si o facto da mudança ser levada a cabo por um líder? Como

caracteriza a existência, ou ausência, do mesmo neste processo? (considera importante a sua existência?/e como o caracteriza)

4ª Parte – Caracterização da Cultura Resultante na Consolidação da Mudança

1- Atualmente em relação a esta mudança:

1.1- Em que medida os objetivos propostos foram atingidos?

1.2- Emocionalmente, o que sente em relação a este processo? E de que forma exterioriza esses sentimentos?

2- Como foi recebida/o por parte dos membros da nova organização? Como se deu a integração?

3- Relativamente aos seus métodos de trabalho. De que forma foram alterados e o que sente em relação a isso?

4- Quais os valores que identifica no novo ambiente de trabalho, explicando-os e indicando os mais importantes.

5- Diariamente, é possível identificar algum tipo de resistência à implementação desta mudança? Pode dar algum exemplo? De que forma os membros podem atuar de modo a que esta tenha sucesso?

6- Se lhe pedisse para caracterizar a cultura desta organização o que diria?

5ª Parte – Dados do Participante

1- Nome:

2- Idade:

3- Grau acadêmico:

4- Organização a que pertencia inicialmente:

5- Funções que desempenha: